The Operations Manager
Leadership In Action

Public Service Commission of Canada

Training Programs Branch

Commission de la Fonction publique du Canada

Direction générale des programmes de formation

Canada

89-04055/

© Minister of Supply and Services Canada 1987

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canadian Government Publishing Centre
Supply and Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. SC63-3/1987
ISBN 0-660-53859-8

Price subject to change without notice

Reprint 1988

The Operations Manager
Leadership In Action

- **A Study by**
  Stewart Malcolm
- **With editing by**
  Adele Martin
- **In a design by**
  David Roach

Although this study is based on interviews with operational management staff, the author remains solely responsible for the content.

This document may not be reproduced by any means whatever without the express written permission of the Staff Development Branch, Public Service Commission, Ottawa Canada, K1A 0M7

Table of Contents

	• **Preface**	**5**
• Section One	**Introduction**	**7**
• Section Two	**Profile — The Operations Manager** ..	**11**
• Section Three	**Profile — The Operational Environment**	**13**
• Section Four	**Qualifications for the Operation Manager's Job**	**25**
• Section Five	**Starting Your New Assignment**	**31**
• Section Six	**Leadership in Action** .	**41**
• Section Seven	**Wrap-Up**	**75**
	• **Acknowledgements** .	**79**

Preface

This study of leadership at the operational management level in the Canadian Public Service is the second in a series of three publications. The first in the series, *Leaders — A Guide for Operational Supervisors*, was published in March 1985. The last will focus on the executives who make up departmental management committees. Publication is planned for late 1987.

The primary purpose of this study is to support management courses delivered by the Staff Development Branch and by individual departments. However, sales of the supervisors' guide show a high level of acceptance not only across the federal government, but in other public and private sector organizations. I attribute this success to the guide's relevance to the job of front-line supervisor in an operational environment — relevance due in large part to the in-depth research that went into the guide's development. In reading this study, you will again see the results of detailed research that guarantee training material designed to meet the needs of our clientele.

As with all the Staff Development Branch's products and services, we invite your questions, comments and most particularly your suggestions for improvement.

J. Arthur St-Aubin
Executive Director
Staff Development Branch
Public Service Commission of Canada
Hull, Quebec
July, 1987

Section One

Introduction

1. Background

One of the criteria for this series is that it reflect the realities of today's society — more specifically the operational environment of the Canadian Public Service, with all its pressures and restraints. The research model and structure used in developing this study answer that need. In fact, pragmatism is its underlying philosophy.

2. Purposes

This study:

- supports management and leadership training
- guides new managers
- provides a self-assessment guide for experienced managers.

3. You, the Reader

The contents were researched and developed for a specific type of manager — the operations (line) manager in the Public Service of Canada. If you are a manager working in a different environment either inside or outside the federal service, you can adjust the content to fit your personal situation.

4. Research

This study uses two sources of information and opinions:

- a survey of literature on management and leadership
- interviews with 50 people who know about being a leader — successful operations managers, their bosses and the people who report to them in the following departments and branches:
  - Agriculture
    - — Inspection
    - — Research

- Employment and Immigration
- Environment
  — Parks
- National Archives
- National Library
- National Revenue
  — Taxation
  — Customs and Excise
- Solicitor General
  — Correctional Services
- Statistics
- Supply and Services
- Transport
  — Airports
  — Coast Guard.

5. Mostly Opinions

Although theories of leadership abound, few theories agree on what leadership really is, or isn't. Nor is there any accurate and scientific way to measure leadership. As a result, leadership theories remain largely unproven, but that does not mean they have no validity. It's just that the complexity of modern organizations makes a cause and effect relationship in leadership mathematically difficult to establish. For leadership is very much a human condition, and human behavior is not easily measured. So the contents of this study are based mainly on experiences and opinions of successful operations managers — in other words, leaders.

6. An Inductive Reasoning Approach

Using a deductive approach, this guide would have been developed by presenting a theory or concept and proving it with research findings and supportive arguments. This review follows the opposite, inductive approach, by starting with research findings and developing a concept of leadership that applies specifically to operations managers in the federal Public Service. Why use an inductive approach? Because the project will be easier to follow that way.

7. Outline

Based on an inductive approach, this study presents:

- a profile of operations managers in the federal Public Service
- a profile of the operational environment
- personal qualifications for the operations manager's job
- getting off to a good start in the new operation
- activities of operational leaders
- a wrap-up and conclusion.

Section Two

Profile: The Operations Manager

8. The Operations Manager

You are one of our operations managers if you work for a Canadian government department and you have:

- a budget which officially makes you a responsibility centre manager
- personnel authority to do things like staffing jobs and answering grievances
- contract and administrative authorities
- at least one level of supervisors reporting to you
- responsibility for delivering government programs*
- unionized staff
- peers who run similar operations. That means your operation can be compared to someone else's — at least to some degree.

* For readers unfamiliar with federal terminology, a program is a product or service authorized by Parliament and delivered by a government agency.

9. Some Complications

Depending on your particular operation, other factors can complicate your life as a manager. Some of these are:

- being responsible for buildings, labs, property, vehicles, animals, etc.
- generating revenue for the government

- overseeing contractors, tenants or concessionaires on-site
- being located in out-of-the-way places
- running shifts or seven-day operations
- managing subordinate units or people separated from you geographically
- delivering a program that is not seen as positive by the community or your clientele, probably because the program is at least partly regulatory
- implementing politically motivated decisions that affect your program or operation
- delivering a program that is in bad shape for reasons outside the control of operations management
- providing services to other government departments who usually think they can do it better.

10. Individual Differences

You also vary quite a bit in your:

- titles — warden, superintendent, director, manager, captain, collector, etc.
- education — grade 11 to PhD
- ages — 30s to 60s (Does older mean smarter or younger more flexible?)
- staff size — under 100 to over 2200
- classifications — PM 04 to EX 02
- personalities — there doesn't appear to be a "right" one
- sex — both, although men still make up a large majority
- culture — you are as diverse in cultural backgrounds as the rest of us Canadians.

11. However. . .

Despite personal differences and variations in your operations, the basic qualifications you need to be leaders and the things you do to provide leadership to your operations are much the same. How you carry them out depends on what you are like, the abilities you have, your operational environment and its particular need for leadership.

Section Three

Profile: The Operational Environment

12. Purpose

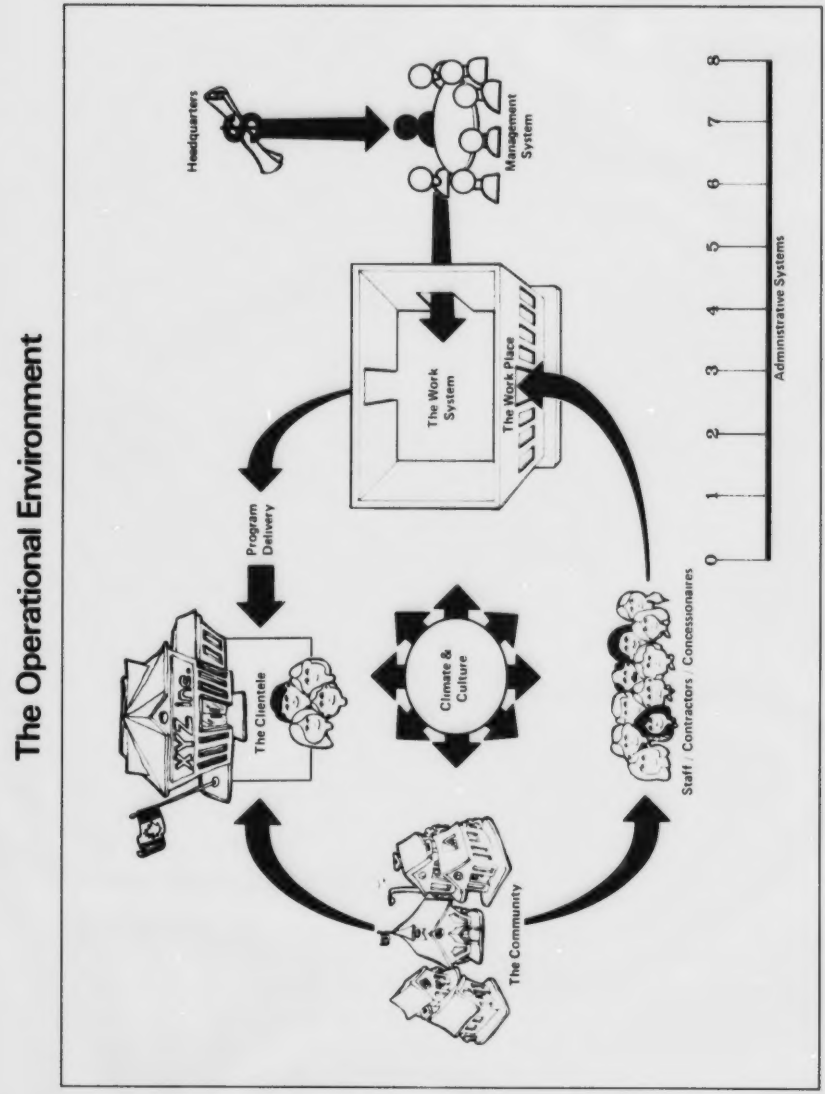
The previous section profiled the people this study focuses on — operations managers. This section defines major elements in the operational environment that forms your world of work. The combination of you and your environment provides the context for a practical discussion of operational leadership — a leadership that must influence each element of the environment in a different way.

13. Overview

The model on page **14** provides an overview of the major elements that make up an operational environment, elements you must deal with in leading your operation. If you are a manager outside the federal system, you can easily adapt this model to define your operational environment. Just add elements that fit your situation.

Developing definitions of these elements to satisfy every reader is like arguing the medieval question, "How many angels can dance on the head of a pin?" After all, many books have been written about each individual element. So for this study, the brief definitions that follow are intended only to provide a common perspective to

prevent misunderstandings — misunderstandings that are unavoidable in a subject area where our literature survey turned up 30 different definitions of one term alone, "leadership."



14.0 The Elements

The following sub-paragraphs give brief definitions of the major elements in the operational environment. Frequent reference to the model on page **14** will help you keep the elements in context.

14.1 Headquarters

If you are an operations manager, you report to either a regional or the departmental headquarters. It depends on the size of your operation and whether you have two or three levels of responsibility centres on the operational side of your department. Recent resource cuts and growth of electronic information systems have diminished the role of second-level responsibility centres (regional HQs) in some departments. And these structural adjustments do not appear to be completed, at least not at this time. In any case, you receive your funding, systems, policies and direction from headquarters. The size of your operations usually dictates whether headquarters provides you with all or some administrative services.

In departments like Statistics Canada and the National Library, you are in the same government building complex as your headquarters. However, in most operational departments, you are separated geographically — a separation many managers feel is healthier for both levels of management.

14.2 The Management System

The management system includes:

- the decisions made
- why they are made
- how they are arrived at
- how they are implemented
- how they are monitored and corrected
- how you, your supervisors and chiefs spend your time.

This system may appear to be informal because it's not usually documented. In fact, the unwritten system may be quite rigid, since over time it has become custom in the operation. Operations managers told

us that customs, being part of the culture, are very difficult to change successfully. Even when the management system is documented, it probably represents someone's idea of what should be. The reality may be something altogether different because the documented system wasn't workable.

14.3 The Workplace

Your workplace can be anything from a Coast Guard icebreaker travelling thousands of kilometres a year to space in an office building in a downtown core. In addition, the workplace may be your direct responsibility or may belong to another government department. Some operations are further complicated by staff such as auditors and inspectors working on the premises of their clientele. In any case, the workplace always seems to take up an inordinate amount of your time, and your credibility with staff may be related to your ability to take care of it. As one of you told us during the research, "The thickest file in the place is the one on the cafeteria."

14.4 The Work System

Simply stated, the work system is:

- the way work is divided up (who does what)
- how the work is done
- the equipment and processes used
- the reasons for working this way.

System specialists always design perfect work systems, but we know that all systems are subject to Murphy's Law. They work beautifully on paper, but when running require a lot of care.

14.5 Staff, Concessionaires and Contractors

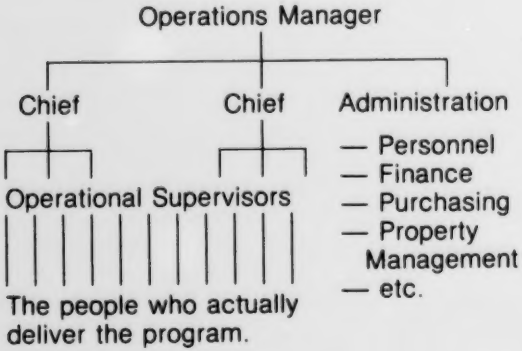
We have grouped staff, concessionaires and contractors together because they all contribute to the program either directly, as in clearing snow from runways, or indirectly, as in running the parking lot or renting cars. Readers without experience with essential contractors and concessionaires may question the grouping. But managing concessionaires and contractors can take up as

much or more time and effort as an equal number of staff. And after all, they are all people who work in your operation.

There is no question that a key element in any operational environment is the staff — a staff that includes everybody from you through the chiefs, to term typists and dishwashers in the cafeteria kitchen. And all these people have individual personalities, varying levels of skills, different opinions and cultural backgrounds. They may also belong to different unions.

By the way, many of you find impersonal terms like "human resources" demeaning. As one of you put it, "We don't talk about the staff as if they were a pile of coal being used to fuel the operation." So in this study we also refer to staff as "they" rather than "it" — even though it's not the best grammar.

The following organization chart identifies a typical operation's structure and levels. The job titles, span of control, etc. vary considerably from department to department, but you can make your own adjustments to fit your operation. This chart also highlights a complicating factor for managers of larger operations, the presence of a management level (chiefs) between them and the people who get things done — the operational supervisors.



14.6 The Programs

The programs your operations deliver can result in anything from a faster growing pig to taxes collected from unwilling taxpayers. In operations like National Parks and Airports, upkeep of the workplace is a major part of the program.

Measuring quantity in program delivery is much easier than measuring quality. For example, how can you tell if a customs inspector is doing a good job unless you stand and watch her in action? Even then your opinion is subjective. And what about the Unemployment Insurance claimant who receives the correct benefits but believes he is being shortchanged because they were poorly explained by the UI agent. Is that a high quality transaction?

A number of programs also belong to one department but are delivered by another. A well-known example is Taxation collecting premiums for Unemployment Insurance and the Canada Pension Plan. A more complicated example is Statistics Canada collecting aviation information for Transport Canada. Stats Can works under an annual contract of from $1 to 2 million to provide statistics on things like passengers' trip origins and final destinations. It also supplies this information to the aviation industry and the Canadian Transport Commission. In effect, this operations manager delivers a program that changes annually depending on need, to three different clients, one of whom controls the program's scope through a contract.

14.7 The Clientele(s)

The organizations and individuals affected by your program make up your clientele. This definition can't be very specific, because many government operations have more than one clientele, often with conflicting needs or desires. Take for instance a national park, where on any weekend several thousand campers will include:

- families who want a quiet, cheap holiday with all the modern conveniences
- the young and restless who want to party till four in the morning
- environmental activists who want nature left in a pristine state.

Of course, that doesn't include the desires of either the concessionaires selling souvenirs, who want to make their first million as soon as possible, or bears scrounging for handouts.

Unlike people dealing with a commercial enterprise, your clientele probably has no choice but to deal with your operation. This is especially true in regulatory operations like Immigration, where illegal immigrants would no doubt prefer to move to Canada without interference.

Other groups you must consider as clients are the official and unofficial representatives of your clientele. These include members of Parliament, trade associations, labor unions, lawyers, advocacy groups, etc. In addition, the media feels it is the most effective representative of your clientele — particularly when there is a "good story" involved.

A complication found in government is that the same clientele is often shared by two or more operations — in the same department, from different departments or from different levels of government. A good example is Canada's native people, who receive programs from Indian and Northern Affairs, Health and Welfare, Secretary of State, RCM Police, Canada Mortgage and Housing, as well as provincial or territorial governments. These situations call for coordination between operations, and that's not always easy.

14.8 The Community

Before decision making was decentralized from Ottawa, managers of government operations found it easy to forget they were part of the community and not entities existing in their own space and time. It was particularly easy to ignore the local community when the direct clientele was either located elsewhere or was made up of organizations rather than individuals. As a result, official contact with the local community tended to be impersonal — except when conflict erupted over things like noise from aircraft taking off from an airport.

That attitude has changed for the better since progressive managers realized that the local community is important as the source of staff, contractors and municipal services, as well as being the home of the all-important taxpayers — people who share the community with your operation. In reality, separating clientele from the community as a unique element may not be completely possible. But it's practical for this study, because the role of operations managers in the community can be quite different from their role with clientele and its representatives.

14.9 Administrative Systems

Common administrative systems include expenditure control, purchasing, performance appraisal, production reporting, contracting, and any number of others. These systems monitor and provide feedback on the operations, so you can correct a situation early on.

It's very easy to fall into the trap of letting administrative systems manage your operation — especially since good output from these systems generally keeps your headquarters satisfied. And since that's where your boss is, everyone is happy. To illustrate how this can happen, let's look at one administrative system, the employee performance appraisal.

An appraisal report may have all the boxes filled in and be supported by well-written narratives with all the right signatures. It might even be on time. However, this "good" appraisal report is no guarantee the employee received any feedback where and when it really counts — at the work-site, on a daily or weekly basis. In fact, the report doesn't even guarantee that the employee and supervisor discussed its content. So although the appraisal report satisfies the personnel administration system, only the operation's management knows if it represents reality. It's the difference between the spirit and the letter of the law. This doesn't mean administrative systems are not useful. It just means their role is to guide, monitor and document your operation, not to run it.

14.10 The Invisible Elements

Culture and climate are part of, or directly affect, all other elements in the environment. As an operations manager, you will spend a large part of your time influencing one or the other — or at least trying to.

14.11 Culture

In this study, culture is used as a global concept that includes people's values, norms, beliefs, habits, and attitudes. The various aspects of culture are not important in themselves, but rather in their effect on people's actions.

Because culture is in people's minds, it is difficult to be very concrete in describing it. So the easiest way to develop our definition is to make a number of statements that demonstrate some aspects of culture.

- In our office we don't wear casual clothes, because it looks bad to the public.
- Sure I use up my sick leave — it's coming to me — I earned it.
- Smuggling is only wrong if you get caught.
- I check out everything with the boss — they're not going to blame me for goofs.

- Civil servants have it easy — they couldn't hack the pre sure of private industry.
- Women shouldn't be auditors, because the job means being out of town, living in hotels.
- We have meetings on everything — it wastes a lot of time.
- We never have meetings — I don't know what's going on.
- My boss is a good delegator — he lets me do all the work.
- It's a good place to work — we have ball teams, a bowling league, great Christmas dances and the people are really nice.
- It's a good place to work — people pull their weight. We never let contaminated meat out of this plant and everybody knows it.

We could go on forever illustrating the values, norms, beliefs, habits and attitudes that make up the culture of a community and your operation.

What really complicates the situation is that Canada does not have a homogeneous population. Unlike countries such as Japan, our culture varies regionally, within your local community and in your department. If you have worked in more than one operation, you may recall instances where cultural differences had a significant impact on the operation. The differences are particularly noticeable if you have moved from one region to another.

Cultures are neither right or wrong, good or bad: they just are. And culture is the key element in any attempt to change the operation. Innumerable disasters have resulted when major changes to operations were attempted without considering the local values, norms, beliefs and habits, particularly with changes like office automation, where the staff's culture had not caught up with the new technology. That's called culture lag.

The military puts enormous effort and resources into establishing a standard culture through training, symbolism and ceremony. Even then, a commander approaches significant change with great care. Introducing change puts added pressure on an operations manager in a department where little or no conscious effort has been put into developing a standard culture. Culture isn't established through published policy or guidelines. You can't legislate it, but you may be able to lead it in new directions.

14.12 Climate

Climate is the staff's perception of the operation's working conditions. These conditions can be:

- physical — e.g. The cafeteria food is terrible. The lighting is ruining my eyes. I should get a parking space.
- psychological — e.g. My supervisor treats me like dirt. I'm not afraid to talk to the manager; she's open to suggestions. Nobody ever tells me whether my work is good or bad.

Climate can vary from person to person and is closely related to culture. As with culture, an individual's perception is there, so there's no use complaining about it. In extreme cases, where a negative perception of a working condition is strongly held by a number of staff members, the operation can end up in chaos. Ideally, the operations manager is tuned into the staff and can correct the situation or lead the staff to a more positive outlook before problems develop.

14.13 What About. . .?

You may have an element that is unique to your particular environment. For instance, the manager of a Supply and Services operation might want to define suppliers as a separate element. If so, take a few moments to describe the element in the space at the left and add it to the diagram on page **14** .

15. Summary

Up to this point, this study has developed two profiles: the first of operations managers and the other of the operational environment. If you are now an operations manager, there was probably nothing very new — just a different way of presenting some of your own ideas. What the profiles do is organize a lot of facts and opinions into a logical framework for leadership activities.

16. Link

The next section looks at the qualifications and background you need when you take on the job of operations manager in a federal department. Once again, this study depends heavily on the opinions and experiences of operations managers.

Section Four

Qualifications for the Operations Manager's Job

17. Ready to Go

You have received your letter of offer, had your house-hunting trip, the packers are at work and you're ready to go. Before you leave, let's look at where you're coming from. You probably fit one of the following situations and are:

- an operational supervisor moving up to manager of a small operation
- a chief moving up to manager of a different operation
- an operations manager moving up to a larger or more complex operation
- someone moving back to operations after a stint at headquarters
- a successful operations manager transferring to an equivalent operation with problems
- a successful operations manager who feels it's time for a change after being in one operation too long — and whose headquarters is progressive enough to support the transfer.

18. Qualifications — Mobility

If you are one of these people, you are obviously willing to move. You are willing to put up with the upset of changing not only your job, but your whole environment. If you have a family, this means they must share the upset.

These days, more potential managers are no longer interested in moving, even for a substantial promotion. At one time, it was women who couldn't relocate (or more likely, who didn't have the opportunity). Today, men are also less willing to move. Four main reasons account for this lack of mobility:

- two-career families rather than families with one career and a supplementary income job
- economically it's not worth it, given the regional differences in real estate prices and other costs
- changes in cultural values. To many potential managers, lifestyle, family connections, etc. are at least as important as new challenges or promotions
- language differences.

This decrease in mobility is not unique to government. The commercial sector is also wrestling with the problem, using a variety of incentives with varying degrees of success. The stagnation caused by management inbreeding is not considered an acceptable alternative in either the public or private sector.

19. Qualifications — General

Your qualifications are important not only in giving you the ability to lead, but in increasing your credibility with your new staff. Without personal credibility, the staff will not allow you to lead.

When looking at your qualifications, keep in mind that with leadership, almost nothing is for sure. Successful operations managers may be missing any of the qualifications described in this section — except operational experience. In addition, you may feel there are other qualifications a new manager should have for your particular operation. That's reasonable, and you might want to use the space on the left side of these pages to add these qualifications to the list. After all, you could use your copy of this study to coach a potential manager, and everything helps.

20. Qualifications — Education

There is no question that for some of you, postsecondary education is essential. Captains in the Coast Guard, and some operations managers in science departments like Agriculture and Health and Welfare all need specific postsecondary degrees. In other organizations like Parks and Excise Tax, professional qualifications, while not essential, certainly are a great advantage.

In other departments, the participants in our research felt that postsecondary qualifications raised people's potential for management jobs. What surprised us was that no specific degree such as an MBA was generally identified. Further discussion led us to conclude that it was not the content of the education that was particularly important. Rather, it was what the successful accomplishment proved — that the person could cope with high levels of pressure generated by conflicting demands for time and effort. In addition, postsecondary education may also help develop a broad viewpoint and a flexibility that are valuable in complex operational environments. You will note that I used the word "may" — because it doesn't always work.

21. Qualifications — Experience

According to one school of management, a good manager can manage anywhere. This theory may hold true at some levels in some organizations — but not for an operations manager who has a program to deliver. Earlier in this study we saw an overview of the elements in the complex environment our operations managers have to influence as leaders. Even with in-depth experience in a particular type of operation, the new manager faces a formidable task in learning the often subtle relationships in a different operational environment. How much more difficult — or impossible — it would be for people who had to depend on the management and administrative systems to carry them while they tried to learn the operation. In effect, they would be held hostage by the systems and the people operating them.

A second reason for treating experience in the same type of operation as essential is that much of your learning in leadership takes place through observation. This means observing others in leadership roles and copying or rejecting their behavior. The models are much more effective when observed in the same environment, since the learning process is usually unconscious, almost by osmosis. This doesn't mean you can't learn from observing poor models, but it's not easy because you miss seeing the results of positive leadership. In reality, leaders produce leaders through example by showing how it is done.

22. Qualifications — Appearance

Like it or not, your new staff, clientele and the community see you as representing the operation — a sort of symbol from which they start to judge not only you but the entire operation. And it doesn't matter whether your operation is a Supply and Services warehouse complex or a maximum security penitentiary where the clientele is captive.

You may want to take a critical look at your appearance. Ask yourself if you measure up to the image you want your operation to project. Most operations managers we met were obviously aware that their appearance is a facet of their operation's identity. And the importance of a strong identity should not be underestimated.

23. Qualifications — You as a Person

Many of your qualifications are internal. Call them personality, motivation, ethics, self-confidence, logic, ego, openness or whatever else you want, these personal qualifications will really decide your success as a leader. And there doesn't appear to be any magic combination that makes you a leader. In fact, it's really not worthwhile trying to describe any "right" personality. When we tried to write a description, it gave off a smell remarkably like a by-product of Agriculture's beef breeding program. The description just didn't sound

real. So we decided to skip the personality profiles, except for three common qualifications we found in the interviews.

First of all, you are not a careerist. A "careerist," according to the *Gage Canadian Dictionary*, is "a person interested only in advancing in his profession, often at the expense of other people." This doesn't mean you don't like being promoted. But your action is based primarily on the operation's needs rather than on impressing the powers that be in headquarters.

Secondly, you are a gentleperson — polite and sensitive to others. You're not a wimp or a manipulator, but neither are you an Aberdeen Angus in a china shop. Whether it's conscious or not, your behavior demonstrates that you know that minor, unintentional slights from the boss can easily cause serious morale problems. Is that old-fashioned — or just a civilized approach to people?

Finally, you are reasonably honest with yourself, as you were with us. You know your strengths and you admitted the areas where you know you are not so strong, all without any guilt or feeling of blame. You are a realist, a pragmatist.

24. Qualifications — Conclusion

I'm sure you can think of a dozen other qualifications that aren't mentioned here. You might want to note them in the margin. Training, for one, has been left out because it will be discussed later. Generally, the best training you could have had was the experience of working in a strong management system with stimulating peers and a boss who was a positive leadership model.

25. Link

In the next section, we will look at some situations and pressures you will face when you start your new job as an operations manager.

Section Five

Starting Your New Assignment

26. Another Probation Period

You're starting your new job as an operations manager and you're on probation again — only this time there's a difference. Not only do you have the official probation period imposed by the Public Service, but you are informally serving several other probations. In fact, most people in your new operational environment have put you on probation.

Your headquarters has the official probation period to make up its mind about your performance. Informally, unconsciously, but just as seriously, your staff, the concessionaires and contractors, the community and your clientele (or their representatives) are all evaluating you as a person, an operations manager, and a potential leader. And they are all using different criteria, for different periods of time. Many unspoken questions will need answering before they accept, reject, or worse still, ignore you. In most cases, their answers won't be found in what you say, but in what they see you doing. Will you be:

- cooperative?
- a supporter of the recreation club?
- a timewaster?
- knowledgeable in operations and worth listening to?
- easy to manipulate?
- nice?
- vindictive?

- reliable and trustworthy?
- interested in my work and me as a person?
- etc. etc. etc.

The staff, in particular, have already formed some opinions about you, based on your qualifications and the departmental grapevine. Good luck — you're going to need it!

27. Purpose

This section once again draws on the experiences of successful operations managers, their bosses and their staff to give you a practical approach to your critical initiation period as an operations manager. In this section we assume you are coming from a different operation and that you have a chief level between yourself and the operational supervisors. If you have been promoted in the same operation or if your operation does not have a chief level, you may have to make adjustments.

28. Your Commitment

How much time should you be planning to spend in your new job before moving on to greater things? Should you even be thinking about leaving before you have started? The answer to the second question is "yes," because you will want to pace yourself, and most of us work better within specific timeframes.

When time commitments were discussed during the research, we were surprised at the length of time most successful operations managers recommended. The following statements are only guidelines, but most operations managers will find them reasonable. Your commitment should be:

- four years for a smaller operation (one having no chiefs), with a minimum of three years
- five years for a larger operation, but not less than four years.

The rationale for what may seem to be long commitments is that the annual budget cycle alone will take you two years to live through. What's more, any significant changes you make to elements in the operational environment will take time to mature and reach full and successful implementation. That's a far cry from the careerist approach where more than two years in any job is considered a failure. About all a two-year term allows is to begin cosmetic changes, but not enough time to live through the hardest part — full implementation. That's where leadership really comes into play.

I should add that with cutbacks in most sectors of the economy, including government operations, you may not have to worry about leaving too soon. There may be nowhere to go. The problem of going stale in the job will be discussed in the final section of this study.

29. Your Predecessor's Ghost

Regardless of what your predecessor was like as a person or an operations manager, the ghost will be there to haunt you. And that haunting may take several forms, any one of which can drive you up the wall. So the first piece of advice our operations managers give is to keep your cool and not to get into a confrontation with the ghost. You can't win when you argue against remarks like, "That's not the way so-and-so used to do it."

30. Suggestions, Demands and Urgent Requests

Your predecessor probably spent considerable time over a period of years politely, but firmly, turning down some suggestions, rejecting demands for good reasons, and showing where particular changes weren't urgent or even needed. Everyone from the union rep to the parking lot attendant will see your arrival as the opportunity to once again put forward a pet project with supporting arguments polished through frequent use.

Rightly or wrongly, your predecessor had reasons for not agreeing with those requests. You may be able to phone and find out what the reasons were, but that's not always possible or practical. In any case, take your time — the world won't end if you don't make a decision there and then. A manager of a very large operation told us the best help he got when taking over was an order from his boss to make no major changes for six months without clearing them. That proved to be a god-send, since it kept the lid on until he knew the operation well enough to make informed decisions.

31. Marking the Territory

One of the negative ways of coping with the ghost of your predecessor and showing you're in charge is to do something highly visible right away, like reorganizing the operation. This type of action appears to be based on insecurity and a worry that the staff aren't taking you seriously. Like the local dogs marking their territory and killing grass and shrubs, changes you make to show you're in charge don't really prove anything. Except when there is a pressing problem, most operations will almost run themselves for the time you need to learn about the operational environment. And it's only with a thorough understanding of the environment that you can hope to make decisions that improve your operation.

32. Comparisons Don't Work

You may have come from an operation very similar in size to your new assignment. As a result, you may find it easy to believe the two operations are the same in other ways. But as you analyse the individual elements of the operational environment, you will find differences in every factor, with the possible exception of the program. Sometimes the differences are very subtle, and only your operational experience gives you the ability to see them — and only when you look very closely.

If you are returning to an operation where you worked before in your career, beware. You are not the same and neither are the people in the environment. We either get better or worse, but we don't stay the same.

In your opinion, this new operation may not be as good in any number of ways as your previous operation. However, it is dangerous to express negative opinions or make comparisons to the staff or anybody else. It's easy to make offhanded comments about how well things were done in your previous operation, and it might be true. But putting down your new operation will only force the staff to close ranks against you, and you don't need that kind of resistance.

33. An Operational Audit

You may want to request an operational or management audit to help you gather information about your new operations. The auditors can save you a lot of time and can look at some things you would find difficult, if not impossible, to examine. The audit report can also be used to support any changes you need to make. Too often we forget that the primary purpose of an operational audit is to give operations managers information and constructive advice, not to catch someone doing something wrong.

Your decision to call an audit will depend on a number of factors, including the:

- date and scope of the last operational audit
- confidence you have in the competence of your departmental audit group
- audit group's availability.

If you decide to request a management or operational audit, do it quickly. The audit process takes time and you will want the information as soon as possible.

Be prepared to identify and discuss with the audit manager any special issues you want included in the audit plan. For instance, you may want to know how your operational supervisors spend their time, or opinions that the media in your community has of your operation, or anything else that will help you learn.

34. Learning Your Environment

In our interviews, operations managers repeatedly emphasized one priority — learning your new environment before making significant changes that are not essential for problem solving. If your predecessor believed in tight personal control or peace at any cost, you will probably have your hands full without starting anything new.

In larger operations, managers were willing to spend six months and more to learn about:

- the key people in the operational environment (not necessarily the most senior or the most visible)
- what's going on (officially and unofficially)
- why things are happening the way they are.

A glance at the model on page **14** highlights the complicated task ahead of you. While you are assessing each element in your environment, you will also be building a mental model of how you would like the environment to be.

35. Orientation Activities

Unless you are willing to either burn yourself out or damage your family and personal relationships, you must decide early on to limit your working day. Many new operations managers have to fight a strong impulse to know everything immediately. You may be particularly susceptible if you start running into questions and situations outside the scope of your previous experience at the chief level or at headquarters. These feelings are natural — you don't want to look stupid or not in control. Some

new managers end up spending all their time in their office reading correspondence, files, manuals, etc. Sure, you have to do a certain amount of reading to pick up the official history of the operation and keep on top of some of the things that are going on. But the real learning takes place by looking, listening and assessing — and you can only do that outside your office.

36. Out of Your Office

Successful operations managers spend from over half to nearly three-quarters of their time out of their office doing business and keeping in touch with the operation. How much more important it is for the new manager to get out of the office. But you had better prepare staff members for your presence, particularly if they are not used to a visible manager.

37. Preparing the Staff

In a smaller operation, it may be practical to call a staff meeting and tell people what you intend to do. With a larger operation, you may have to depend on a meeting with the management committee and a memo to all staff. In either case you will want to include:

- a self-introduction with a précis of your career to date
- an outline of your plan to learn about your new responsibilities by going around talking to people and seeing how jobs are done
- a statement on your approachability, while respecting the authority of the operational supervisors and chiefs
- perhaps a promise not to make changes unless they are necessary or until you are familiar with the operation.

You should also plan on meeting separately with concessionnaires and contractors, using a similar approach.

38. Preparing the Outsiders

The operations manager at one of Canada's national parks deals with a community and clientele including 20 municipal councils,

200 organizations ranging from the RCMP to a local Girl Guide company, 5 members of Parliament, over 200 farmers — and that doesn't include the tens of thousands of individual visitors and tenants. It would be impossible for a new operations manager moving into that environment to establish personal contact with each of these parties — all people with a vested interest in the operation. But you can be sure that almost all of them will hear from the new manager in the first six months, at least by letter. And that letter will include a self-introduction and an invitation to call whenever the recipient feels it's necessary. The key individuals and organizations will also be visited to establish an all-important personal relationship.

39. If You're a Woman. . .

In many departments, it is rare to find women as operations managers. If you're a woman who does make it, you can expect some difficulties.

Leaders make mistakes because they take risks. In fact, risk taking (changing the operation) is inherent in the leadership role. A male operations manager who makes a mistake is one of possibly 50 male peers in his department. It is unlikely the mistake will be particularly noticed or remembered. But if you make a mistake as part of a much smaller number of female operations managers in your department, you can bet it will be noticed and remembered. Culturally-based attitudes are changing, but slowly. There doesn't seem to be any easy way to do it, but it is getting better.

40. Busy vs. Productive

As a first-time manager starting out to learn your environment and let the environment learn about you, the feeling may surface that you are not really doing "work." As a chief or supervisor, you were used to digging in and producing something — a report, a letter, a technical decision on a

program problem, or coaching a unit member or something else very real. Now you get the feeling you are not very productive.

What you are really facing is the change in roles from program specialist and administrator to manager. Tasks that are productive when done by an operational supervisor are "busyness" when done by an operations manager. That doesn't mean you completely give up your program specialist, supervisory or administrative roles. It simply means there are other activities that will be taking up most of your time. In the next section we will review the activities of successful operations managers.

Section Six

Leadership in Action

41. Link

Up to this point, you have had an opportunity to take a fresh look at yourself, your job and your environment. You have also reviewed the critical orientation period every successful operations manager survives. And since you've read this far, you haven't rejected the content — at least not entirely.

This section continues to build on the experiences of our operations managers and discusses activities that supply positive leadership to operations. But before we get into details, I'll describe the approach we will be taking.

42. Our Approach

Operational leaders don't just do things that somehow turn out to be leadership. Their activities have a focus and a purpose — there is nothing random about them. They can see what has to be done, with whom, and they do it. Operational leadership starts with your ability to look at your environment with an orientation to the future — in other words, vision.

A combination of the following definitions of "vision" fits our purposes as well as any:

- vision — imaginative insight: *The Concise Oxford Dictionary*

- vision — the power of perceiving by the imagination or by clear thinking: *Gage Canadian Dictionary*

The operational leaders' vision allows them to:

- define the key elements in their environment
- see how the elements should relate to each other
- monitor these relationships, because the environment is in a constant state of change
- do things that encourage positive relationships.

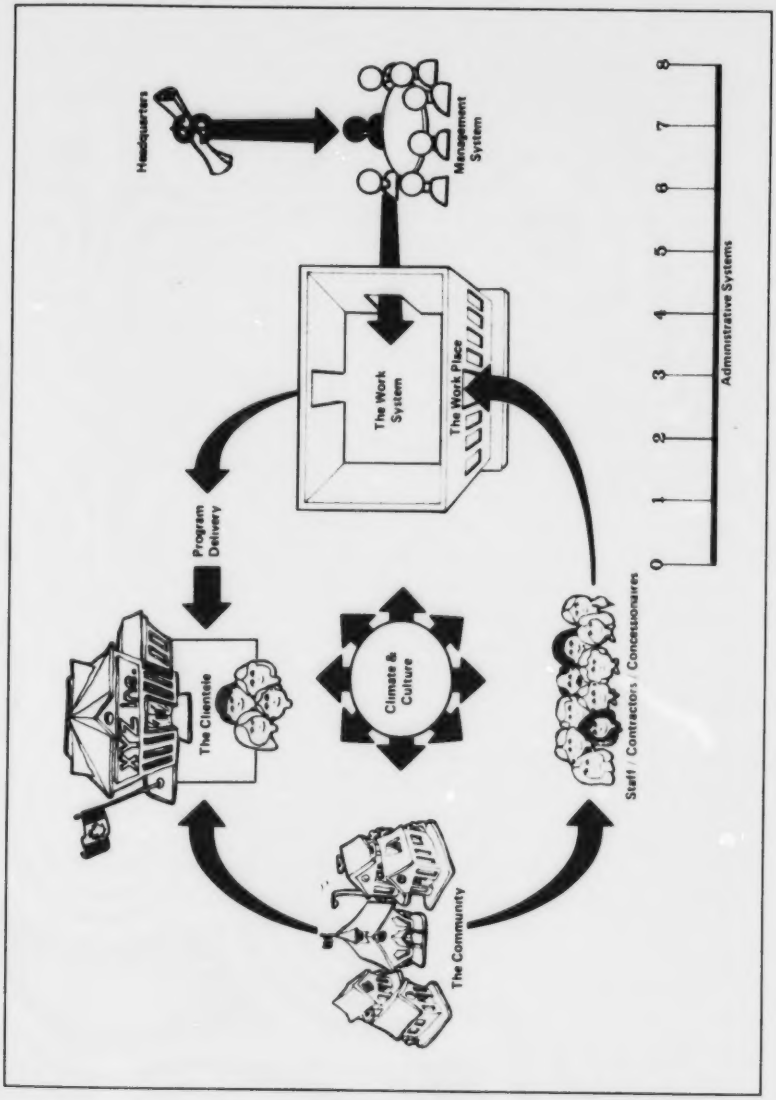
And our operational leaders seem to do all this without a lot of conscious thought!

In the following paragraphs, we will examine the individual elements in a typical operational environment from an operational leader's viewpoint. But please remember that each operational environment is, at least to some degree, different. You will have to make adjustments to fit your operation.

To keep our discussion in context, the model operational environment from page 14 is repeated here.

43.0 The Community

We begin with the community, because that's where it all starts. The residents elect federal MPs, demand or tacitly agree to government programs, and provide funds through taxes for program delivery. In addition, your operation's clientele, staff, contractors, neighbours, suppliers and you, yourself, are all part of the community. Yet in many instances, most of the community would not be aware of your operation's existence, if it weren't for your leadership activities. Programs like Excise Tax, Agriculture Inspection, and Supply and Services tend to have low visibility, even though their effect on the community's well-being or economy is high.



43.1 The Operation's Identity

Operational leaders believe their operations must be known and respected by the community because of the strong effect the community has on the operational environment.

In discussing their operations' visibility and relations with the community, operational leaders use statements like, "I want the residents to:

- know who we are and why we exist
- believe that what we do is worthwhile and that we do it well
- believe our operation is a good place to work
- see our operation as part of the community
- bring any questions or complaints about our operation or programs to us rather than to their MP, the media or some other third party
- tell our staff all or any of the above."

All in all, these statements are not the measurable criteria expected from "scientific" managers. But then leadership appears to be more art than science — more feelings than facts, more social than technical.

43.2 Leadership in the Community

From our interviews, we selected a sampling of activities that influence your community. You and your staff can:

- establish and maintain personal contact with MPs' offices, other levels of governments, the media, neighbours of your operation, relevant professional organizations, etc.
- participate in community organizations like the Board of Trade and Chamber of Commerce
- take part as a group in community activities such as the United Way and other charity campaigns, sports leagues, local festivals, etc.
- represent the operation on open-line radio and TV programs and in other public forums
- provide speakers for service clubs and other groups
- support educational institutions by:
  - —cooperating in work experience programs for students
  - —arranging guided tours
  - —providing speakers on program-related subjects

—participating in curriculum advisory committees
—encouraging qualified staff to teach after-hours courses.

That's a short list of the kinds of things operational leaders are doing to influence their communities for the benefit of their operations.

43.3 Two Cautions

Training in planning and delivery techniques is essential for public speaking and interviews. An audience applauds at the end of your presentation for one of two possible reasons: either it found you interesting, or it is relieved you finally finished. A second caution is to take care that your operation can deliver what is promised.

43.4 Summary — The Community

The attitude of your community towards your operation and towards the Public Service in general has a strong influence on your operation — particularly through the staff and clientele. Operational leaders recognize this fact and spend considerable time on activities that result in positive community attitudes. And we all benefit from their efforts, through an increase in the credibility of the federal Public Service.

44.0 The Clientele

Your activities in the community will certainly improve relations with your clientele. But we found in the interviews that these activities are not enough — particularly where the clientele is geographically dispersed. We also know that your efforts to influence your clientele must start with an understanding of the clientele's attitudes, concerns and needs — an understanding that can only come from personal contact. Yet the very nature of operations tends to insulate you from face-to-face contact with individual clients. You tend to hear about them from third parties, such as their representatives and advocacy groups or your

chiefs and supervisors. These sources are valuable and necessary, but they can't replace personal contact. Whether it's a National Library director visiting a university library, a penitentiary warden talking to inmates in the yard, or a Coast Guard captain chatting with Sunday sailors, the result is the same — the understanding needed to take actions that influence a specific clientele.

44.1 The Clientele Should. . .

As they do with the community, operational leaders have criteria for relations with their clienteles. Since clienteles vary so much among different federal programs, this study can't be as specific as you can in describing these criteria. But general criteria do apply to most government clienteles. Operational leaders want their clienteles to:

- know their program, particularly its limitations
- follow the program regulations to the best of their ability
- cooperate with staff that deliver the programs
- bring their concerns to staff without fear of Big Brother punishing them
- keep staff informed of plans and changes that affect the operation.

A clientele that meets all these criteria is probably impossible to develop, but it's surprising how close some of the more positive operations come to the "perfect" relationship. In contrast, a regulatory operation may have to settle for a clientele that meets only one or two criteria. After all, nobody really loves you when you tell them they can't do something — but they can believe they are being treated fairly.

44.2 Influencing the Clientele

Since you are not usually the staff member who deals directly with the clientele on a day-to-day basis, you can't directly influence the clientele to change its attitudes and behavior. You can and do, however,

influence the approaches used by staff who deal with the clientele. We found three basic steps in that process.

- You have to decide how you want staff to act with the clientele — your vision of the relationship. And since it is action you are looking for, you can't depend on vague terms like "polite," "understanding" or "professional." You have to be more specific and use statements like, "Extra staff will be sent to deal with the public when the waiting period reaches five minutes," or "Clients are not always right, but when they are wrong the reasons will be explained to them in language they understand." You know best the actions that are needed in your operation to influence your clientele. If you aren't sure, ask your operational supervisors — they'll know what will work.

- Next, you have to pass the message to the people who actually deal with the clientele. Depending on your operation, the communication channels could include:
  - —meetings with the chiefs and supervisors
  - —staff training sessions
  - —documents of one sort or another
  - —general staff meetings, and
  - —any other way that will work in your operation.

  The problem is that you can't just have a client relations day or week. You are going to have to pass your message again and again for months and maybe years before you are satisfied that it has finally gotten through. Some might call that nagging, but we prefer the term "positive reinforcement."

- The staff, having heard your words, are now waiting for you to show that you believe the message and that you are really serious about influencing the clientele. Operations managers follow up on

all their words with action. They are very visible in personally making contact with the clientele — not only to show staff the importance they place on client relations, but to continue to assess their clientele's attitudes, concerns and needs.

44.3 Summary — The Clientele

Program delivery would obviously not exist without a clientele. This clientele must not only be treated fairly within the limits of the program, but must also feel it is being treated so. Operational leaders know this and as a result, spend considerable time influencing the clientele's attitude and behavior towards the programs and operation. And since that influence can only happen through your staff, your visible actions must speak louder than your words.

45.0 The Program

An administrator's view of government programs and their delivery includes the objectives and all the acts, regulations, expenditure plans and systems. It's a view that works down to bottom-line statements about so many things done well for so many clients by this size of staff at so much cost in such a period of time.

45.1 A Broad Viewpoint

However, operational leaders go beyond this narrow view and look at the broader implications of their programs. To illustrate, let's draw some examples from our interviews.

- The airport manager who believes that the operation is more than a safe, efficient air transport facility. He knows it's also a major factor in local tourism, industrial expansion plans and international trade.
- The Excise Tax director who knows where her program fits into the federal and provincial revenue systems and how our system compares to foreign systems like Value Added Tax.
- The Canada Employment Centre manager's ability to see the stabilizing effect of unemployment insurance on the local

economy in such areas as housing and retail sales. That's on top of her concern for the program's impact on the well-being of individual residents.

45.2 Philosophy and Principle

In addition to understanding both the nuts and bolts and the broader implications of their programs, operational leaders have a feel for the philosophies and principles behind the programs. They know why the program was originally developed, and understand the values of the people who were involved. This gives them a better understanding of any changes and their impact on the operational environment.

Operational leaders also appear to be better able to cope with changes to their programs that conflict with their personal values and beliefs. I can only assume that their level of understanding allows them to avoid purely emotional responses that have a negative influence on the operation.

45.3 The Results

Your understanding and "feel" for the program enable you to carry out two leadership activities. First, you can influence the program people at headquarters to improve the program design, because you can talk about the program at a higher level than just the mechanics of the work processes. Secondly, you can raise the level of your staff's understanding, to allow them to take a leadership role in their sphere of influence — a sphere that includes the community, clientele, contractors and concessionaires, as well as each other.

45.4 Summary — The Program

The ability to take a broader view of the program is a fundamental difference between an operations manager who is primarily an administrator and one who is an operational leader. Operational leaders can relate the program to each individual element of the environment in a way that influences attitudes and behavior of people with different needs.

46.0 The Workplace

A point that was impossible to ignore in our visits to many workplaces was the difference in the quality of the facilities. Some operations are in facilities equal to the best in other sectors of the economy. Other operations are not as well off. The differences in quality are particularly obvious in office operations, and those differences put pressure on the managers of lower-grade workplaces.

In our research interviews, operations managers placed a great deal of importance on the quality of the workplace. They feel that the workplace has a strong influence on the climate of the operation, because staff see it as a measure of the concern the department has for them. The workplace is also considered a "lightning rod" that draws staff discontent that rightly belongs to some other condition in the operation. Some things are OK to beef about; others are not. The workplace is OK. So boring work, unpopular management decisions, heavy workloads and almost any other staff dissatisfaction can surface as a complaint against the workplace. Yet you may have little or no control over workplace conditions, particularly if costs are involved. Cleanliness, safety, parking, cafeteria and air conditioning are just a few of the conditions you concern yourself with.

46.1 The Front-End

In some operations, the clientele deals with your staff in your workplace. The appearance and condition of the front-end of your operation must, to some degree, affect your staff's relationship with the clientele. If your workplace is too luxurious, the clientele may see it as wasting taxpayers' money. If it is low quality, it may be seen as indicating a low opinion of the clientele. You know your clientele better than anyone else and can describe the physical conditions that support a positive relationship.

46.2 Personal Space

Most of us need a place to call our own — somewhere to put personal things, to hang a cartoon or a photo. Whether it's a locker for a uniformed customs inspector or a desk with a divider screen for a library cataloguer, staff need personal space. Surprisingly, many of the operations managers we talked to didn't feel this need very strongly. Yet they know how important space is to staff. Perhaps managers see the entire workplace as their space.

46.3 Things to Do

Like it or not, you are probably going to spend a lot of your time trying to convince:

- your headquarters to find better quarters or allot funds for improvements
- the Department of Public Works to correct unsafe conditions
- the landlord to make improvements
- the cleaning contractor to actually clean
- the cafeteria concessionaire to improve food or lower prices
- the municipal bus company to increase service
- anybody else to help make the place better.

However, it's a waste of time trying to convince outsiders to do something for your workplace if the staff's safety and housekeeping habits aren't up to scratch. Coffee stains, walls damaged by tape, overloaded plugs, obstructions, etc. are indicators of lax management. Operational leaders set and enforce safety and housekeeping rules, not because they are petty, but because it pays off.

46.4 Summary — The Workplace

You are not alone in your efforts to improve your workplace. Managers of branch operations in every sector of the economy are doing exactly the same thing — at least the leaders are. You are putting a lot of personal and visible effort into safety and housekeeping, and you realize that staff see your efforts as a measure of

your concern for them. Besides, you don't want to work in a dirty place or end up in hospital with a broken leg from slipping on spilled food.

47. Interim Recap

It's time to stop for a few moments and re-establish the context of the operational environment. Let's briefly review the elements covered so far and see what's left.

We looked at the operational leader's ability to take a broad view of the environment; we used the term "vision." After that, we focused on the first element, the community — because that's where the need for your program originated. Next, we reviewed a part of the community, your clientele. Sometimes we used the plural, because some of your operations have a number of clienteles, often with different needs and desires. We then dealt with the program and discussed how the operational leader's view of it is more comprehensive than the administrator's — again based on vision. We finished with a review of that frustrating-but-important element, the workplace — the element that seems to take up more time than it should. In all the discussions, we tried to take a leader's viewpoint and describe some relevant leadership activities. We are now going to carry on with a review of the work system, the staff, contractors and concessionnaires, the management system and headquarters.

By the way, if you are looking for an order of priority among the elements, as far as leadership is concerned, there isn't any. At any point in your day, any one of the elements will be your primary concern — and it keeps changing. This may not be scientific, but it is leadership.

48.0 The Work System

The work required to deliver your program and administer your operation is divided among units and individuals because of:

- volume
- complexity
- need for expertise
- production-line techniques.

This division of work is supported by procedures, equipment, job classification and control systems — all to standardize process, cost and product. It's up to you to ensure that all the pieces come together and perform as a unified whole.

48.1 Two Extremes

We found a basic conflict in the operations manager's job, because comprehensive and detailed work systems, while supporting standards, tend to limit flexibility and inhibit initiative. That means that although there may be a better way of doing the work, nobody will find it, or put it forward. It may also mean that any situation not covered in the procedures may cause panic or, in some cases, be ignored completely. The other extreme, of course, is individual work systems that result in chaos. Your operation needs both a standardized work system and the flexibility to adapt to change. Your job as a leader is to maintain the right balance for your particular operation.

48.2 Resistance

In general, people resist change, and an operation's staff will often live with a broken-down work system rather than change. They consider "better the devil you know than the one you don't" a practical piece of advice. Your staff have seen or heard about enough disastrous "improvements" to work systems to make them shy away from change — particularly any change that might affect relations with their clientele. Yet change is inevitable, and disasters are often exaggerated.

48.3 Test the System

Our operations managers know that keeping the work system up to date depends on the people using it and their supervisors. Yet the staff's familiarity with the system can block them from taking a critical look at the way work is divided up and done. Like the rest of us, staff often have trouble seeing over the sides of their ruts. There's nothing wrong with that — it's completely natural. We learn to be flexible; it doesn't just happen. Your job is to promote a questioning attitude that results in practical innovation. Some of the questions you may want to encourage staff and supervisors to ask themselves are:

- Why am I doing this particular piece of work?
- Why am I doing it this way?
- Does it make sense?
- Is there a better way to do it?
- Better for
  —me?
  —the clientele?
  —the operation?
- Is there something that is consistently going wrong? Why? What should we do about it?

48.4 Where Do You Start?

You really have to start with yourself by asking questions about your own work — particularly those tasks that keep you out of the operation and in your office. If you can't deal with your own work system, there is little use bothering anyone else. You must be able to visibly demonstrate a willingness to change before anyone else will believe you are serious. Once you've done that, you can get out in the operation and start directly questioning the chiefs, supervisors and staff.

But before you start, four factors are worth considering.

- Some changes require headquarters' involvement and approval. Don't promise to implement what you can't.

- You need to find a way for staff to present their ideas without fear of embarrassment.
- You will want to recognize individual staff members publicly for their interest and efforts.
- It's going to take time and effort on your part to alter staff attitudes towards change, and your personal involvement is essential. Are you willing to put in the time?

48.5 Summary — The Work System

We are all creatures of habit and will tolerate a gradual deterioration in our work systems, often until they become almost completely irrelevant.

This natural resistance to change can be overcome in your operation, but only if you are willing to demonstrate that you can change your own work system. Flexibility can become a habit — a leadership habit.

49.0 Administrative Systems

By their very nature, administrative systems form part of the overhead on program delivery — a very expensive overhead because they are mostly salary dollars and person-years (PYs). It is up to you to ensure that administrative systems support your operation rather than being burdens. Easy for me to write, but not so easy for you to do, especially since financial, personnel, program control and other administrative systems tend to multiply in decentralized (branch plant) organizations.

During our interviews, we heard comments on a direct relationship between the number of reports required and the number of functional specialists at headquarters. However, people in your operation are just as likely to invent little systems to control this or that activity — often in an attempt to replace direct supervision. Being a leader

in the development of administrative systems doesn't add up. Leadership is people; administrative systems are engineering.

49.1 Reliable Systems

All administrative systems depend on the quality of information fed into them by you, your staff and sometimes your clientele. Unless an administrative system is seen as important, useful *and* non-threatening, its reliability is doubtful. Without reliability, any system is an administrative burden rather than a support to your operation.

49.2 Systems — Their Importance

Let's look at two examples of what we mean by importance.

- Staff is asked to submit their monthly time and activity reports two days before the end of the month because the administrative clerk is going on leave. If staff can fudge the report for convenience, it couldn't be very important and will likely be unreliable in future.
- Staff complete daily production reports, but have never had any positive or negative feedback. In addition, they have never heard what the information is used for. That system is almost surely unreliable, unless a large amount of supervisory time is spent reinforcing it. Even then, you can't be sure of its quality.

An administrative system is important to staff when:

- they know what it's used for
- you and your supervisors demonstrate by your actions that it's important.

49.3 Useful Systems

The following examples will help define useful systems.

- An operation's expenditure control system was converted to a computer spreadsheet. Almost a year later, the operations manager asked the administrative clerk for information on a purchase order. Rather than call up the transaction

on the computer screen, the clerk took a journal ledger out of a drawer and looked up the transaction. Care had not been taken to "sell" the computer system, and the clerk stayed with the tried-and-true double entry journal. The computer system is not considered useful and is probably unreliable.

- The manager of a large operation has a production summary prepared for all the program delivery units. The totals are posted monthly in the cafeteria, with the previous year's figures for comparison. The daily production reports are usually accurate, because staff find the feedback useful.
- Annually, staff in a research operation receive a one-page summary of the approved budget including person years, dollar total and major projects planned for the coming year. The summary also includes a paragraph on the past year's results. The financial system has few problems because it's seen as useful.
- The monthly variance analysis arrives in an operation between one and two months after reports are submitted to headquarters. The manager has used a PC to produce the analysis within two days of month end. Corrective actions are taken within a week. Which system is useful?

An administrative system is useful when it:

- is timely
- provides feedback to the information sources
- causes someone to take action
- promotes operational unity.

49.4 Non-Threatening Systems

Where the administrative systems are used as "Big Brother" to watch staff and fix blame, the staff will quite naturally manipulate the system to take away the threat. Earlier in this study, we saw how an

employee appraisal system can be manipulated to avoid any possible unpleasantness. You can discourage administrative systems from being seen as threats by considering negative results only as symptoms. Operational leaders adopt a problem-solving approach that emphasizes "our" problem. It does appear, though, that staff always tend to manipulate systems they feel are threatening. But isn't that one of the reasons we have supervisors and managers?

49.5 Summary — Administrative Systems

You have a very real need for administrative systems that provide information for your management decisions. Leadership applied to this element of your operational environment means making the administrative systems a positive influence on the source of information — your staff. In the following paragraphs we will look at how operational leaders help their headquarters develop administrative and other systems that support their operations.

50.0 Headquarters

You are fortunate if you work in a department where people move back and forth between operations and headquarters. You are particularly fortunate if you have had an assignment at headquarters. Why? Because our operations managers feel very strongly that common experience means common understanding. And understanding is essential for a productive relationship. If you have worked at headquarters, you know that the people there have different pressures and needs from yours. And if they have been in program delivery, they know what you are up against.

50.1 Leading Headquarters?

It seems like a funny thing to say — that you provide leadership to your own headquarters. A better way to put it might be that you participate in the leadership your headquarters provides. The operations managers we talked to participate in national or regional leadership in a number of ways, including:

- offering their operation to test any changes to policy, work systems or administrative systems before implementation. The operations managers are very careful in testing changes they or their staff disagree with. Tests of unpopular changes are meticulously carried out to prevent any personal bias from fixing the results. In this way, the operation's credibility is protected, and changes are constructive
- providing the best possible staff to project teams operated by headquarters
- encouraging staff to move between the operation and headquarters, and back again
- informing headquarters of possible improvements to programs, policies or systems, and supporting these suggestions with details on the benefits of implementation
- following the spirit as well as the letter of the law in operating policies and systems
- keeping in touch with the key people at headquarters to do all this.

50.2 A Final Word About Headquarters

Operations tend to turn themselves into little independent departments by isolating themselves from headquarters and other operations — a tendency that is completely destructive and should be carefully avoided.

One of the main reasons programs are delivered by the federal government is the need for standardized service to clientele across Canada. Operational leaders are very aware that national standards can only be maintained through the cooperative efforts of headquarters and all operations managers.

51.0 Staff, Contractors and Concessionaires

All the leadership activities we have looked at so far have an indirect, but essential, influence on staff, contractors and concessionaires. This is because any change to any element in your operational environment

changes all the other elements — even if it's only in a very small and subtle way.

The following paragraphs deal with leadership of a key element in your operation — the staff. If you have concessionaires' and contractors' employees on site, you will have to adjust the content to fit this "arm's length" staff. In operations like airports, where contractors' and concessionaires' employees may outnumber your staff, you should consider them a separate element in the operational environment, and build a model that fits them.

51.1 The Context

Our discussions on leadership of staff are based on a four-level organization with an operations manager, a chief level, a supervisory level and the all-important working level. Although your ability to influence working-level staff directly is constrained by this multi-level structure, there doesn't appear to be a practical alternative in large and complex organizations. Yet your success as an operational leader depends on your ability to influence staff directly, and through two levels of supervision and management — no mean feat for any manager, but especially so in operations with staff dispersed geographically.

51.2 Relative Importance of Staff

From our interviews, it was obvious that operational leaders believe that they themselves, their chiefs and supervisors, as well as administrative support people all exist primarily to help working-level staff deliver the program. We also heard that, from a leader's perspective, there is no relationship between the importance of staff members and their classification or function. At any one point any staff member might be the most important person in the operation. A receptionist in a Canada Employment Centre dealing with an irate claimant, an oiler on a Coast Guard icebreaker checking the

propeller shaft, or a mailroom clerk routing correspondence in a Stats Can division can each be essential to their operation at any moment — certainly as important as the more highly classified and paid staff. As a result, your leadership activities are directed by need rather than rank.

51.3 The Staff Should. . .

As with most of the elements in their environment, operational leaders have a mental picture of what they want the staff to be like. Since you are concerned with your staff's attitudes and culture, the criteria are usually somewhat vague. You won't be able to quantify most of them and feed them into a computer. But the criteria are important, because they provide a focus for your leadership activities. In other words, you know what you are trying to accomplish.

The following statements are just some that operational leaders want their staff to use to describe themselves.

- We treat the clientele as people of value, out of respect for the operation and ourselves.
- We cooperate with each other, because we feel responsible for each other — even when there is personal dislike.
- We don't bad-mouth the operation, because we have a sense of ownership. That doesn't mean we don't constructively criticize it — that's part of ownership, too.
- We discipline ourselves out of a sense of self-worth.
- We try to improve ourselves not only because we see opportunities for advancement, but also to be better at our jobs.
- We don't readily accept what we consider poor management decisions, because we want our operation to run well.
- We understand our personal operational environment and exert a positive influence on it.

Any staff member who meets all these criteria all of the time can probably walk on water as well. None of us is perfect. But then again, an awful lot of operational staff loosely fits this profile — a profile that really describes aspects of culture and climate. And it's not just the upwardly-mobile staff that fit the profile. Many of your staff members are satisfied with what they are doing, or work out of economic necessity. These people are not particularly interested in moving up in the organization. Yet they meet the criteria and provide the stable base that keeps the operation running over the long term. Why do they meet the criteria? Because that's the kind of people they are, and because of the leadership provided by their supervisors, their peers and you, their manager.

51.4 Your Activities

In the following paragraphs, we will look at some of the leadership activities we heard about in our research. As you read on, please be aware that the descriptions are not formulas. You will have to decide for yourself what will work and what needs to be changed for your operation.

51.5 The Union

We found that unions are now accepted as a fact of life in operations. Since collective bargaining started in the 60s, both unions and operations managers have slowly developed constructive relationships based on mutual respect and, in many cases, need. Our operations managers recognize the dual role of union officers as staff members and staff representatives. The unions, in turn, know that operational leaders want the best for their staff. The results are a rational approach to those areas of contracts where the operations managers have discretion, as well as a mutual concern for health and safety.

What do you do to maintain a positive relationship with your local union? Some of the do's are:

- You play it straight and as openly as possible with the union reps to build trust, just as you do with any staff member. You hope they will do the same.
- You establish an informal relationship that results in early and easier problem solving.
- You accept grievances as a normal result of people being human and exercising their rights — not as a personal attack. Too few may be as bad as too many, and you won't win them all.
- You pay particular attention to health and safety, so you don't end up reacting to complaints and problems all the time.
- You consider joint union/management training programs a positive way to build mutual understanding.

In total, relations with the union are not a particular problem for operational leaders, but they are a concern. It's obvious that union/management relations in operations have matured over the past ten to fifteen years — a maturity based on leadership from both sides.

51.6 The Social Side

We were impressed with how important you consider an active social life in operations. Yet you maintain a hands-off policy towards sponsoring and running social and sports events — at least officially.

In reality, you give the social or recreation club all the support you possibly can — usually under the table. However, where there is no social life in the operation or where it's fragmented, you will probably play an active role to get it going.

Why is social life so important? We boiled all the operations managers' comments down to a few.

- The better staff know each other, the greater the sense of community and the more cooperation and support they give each other.
- In high production operations with routine or even boring work, the social life may be the only personal satisfaction staff get out of working there. In other words, social and sports events may be a critical ingredient in the glue that holds the operation together.
- In operations with a mix of professional, administrative, technical and trades staff, social events may help prevent the development of destructive factions.

As an operations manager, you support the social life as much as you can without being too obvious. You don't want to be officially involved, because you don't want social events to become work events. You participate in the social life as a staff member, not as the manager. And of course you practise selective hearing and seeing at social events. You probably leave early too, just in case someone has a few too many and decides to tell you about your shortcomings. Not everyone loves you!

51.7 The Ceremonial Side

Every affinity group has, and needs, its ceremonies and formalities. Your operation is no different. Whether it's presenting a 25-year plaque, a retirement certificate or a suggestion award, it's your job to represent the department. In addition, operational leaders feel they must do a little more. You will often find them:

- sending letters of condolence to bereaved staff members
- going out to units to congratulate staff members on promotions
- recognizing other personal events of joy or sorrow.

There was clearly no hint of manipulation in the leaders' actions. They see this as an important part of their role in the operations — and they do it very well. It shows they really respect their staff members as individuals, not just cogs in a machine.

51.8 Feedback

We all agree that staff (including us) need feedback on performance and behavior. Whether it's the system kicking out information automatically, the supervisor telling unit members how they are doing, or the manager reporting to staff on the entire operation, feedback is essential for maintaining a quality operation. Yet feedback takes time and is easy to forget. However, operational leaders don't seem to forget.

Some of the things they do to provide feedback are to:

- encourage chiefs and supervisors to give staff individual and group feedback on both performance and behavior
- promote administrative and work systems that provide automatic and useful feedback to individuals and units
- post comparison information on the operation's productivity, safety record and conduct in an understandable format. Often they use graphs and bar charts to make the information stand out
- provide group debriefing sessions on the criteria and questions used in promotion competitions. By holding these afterhours debriefings, they recognize that many unsuccessful candidates are too shy to approach board members with questions. Staff benefit from a practical form of career counselling. The operation in turn benefits from candidates who can present their qualifications in a better way in future competitions
- run, at least annually, full staff briefing sessions to report on the state of the operation. Briefings for supervisors are more frequent, in response to changes

and problems. Operational leaders see the briefings as a way of reinforcing the identity and unity of the whole operation
- distribute to staff a précis of the budget, person year situation and future projects
- personally provide feedback to their chiefs and any other staff members who report to them. They're positive models.

51.9 Other Communication Channels

In addition to these feedback mechanisms, operational leaders use a number of other communication channels. Some of these may fit your operation.

- In larger or scattered operations, newsletters are used to draw staff together. These newsletters are usually part social and part official.
- Operational leaders often participate in on-site training as an instructor or keynote speaker. In orientation sessions for new employees, it is often the manager who briefs groups and individuals on the purpose of the operation.
- Since operational leaders spend so much of their time out in the operation, they are continually reading the climate. As one manager told us, "I do a good part of my business in, on the way to and returning from the cafeteria. It takes time, but it pays off. I'm on top of things all the time."
- At times, though, you have to deliberately not see something that is going on. Staff coming in late, dogging off or other minor infractions should be passed on to the responsible supervisor. This is not only to avoid bypassing, but if you do "catch" staff members in minor infractions, you may scare the hell out of them. The rest of their day may be a dead loss because they spend the whole time worrying. That doesn't mean you don't take action when you feel the problem is serious. In the final analysis, you are responsible.

- When you are out in the operation, one communication channel is to ask staff members to show you what they are doing. In taking this approach, you communicate your interest in staff members as individuals, and demonstrate how important you find their work. You also learn if they know what they are doing and why. Of course, using this approach may produce the occasional disappointment, when staff can't supply the answers to your questions. But that will keep you from becoming too complacent.
- Without exception, our operational leaders have some form of open-door policy with staff. The open door doesn't refer just to the manager's office. It may be the cafeteria, a hallway or anywhere else in the operation. Staff are often too shy to go to the manager's office — another reason for spending time in the operation.

Leaders observe three restrictions in their contact with staff.

- First, some aggressive staff members will take up too much time. They have to be avoided, at least to some degree. So leaders seem to initiate most of the contact with staff, and that helps control the aggressive while encouraging the shy.
- Secondly, since bypassing supervisors can be destructive, leaders generally limit communications to personal or career problems, general information and program matters. It's a question of judgement.
- Finally, although gossip is more fun than facts, leaders don't indulge, or even listen. Neither do they guess out loud what headquarters is going to do next.

51.10 Conclusion — Staff

As an operations manager, you spend considerable time dealing directly with staff — time that doesn't produce immediate and

visible results. In fact, staff time may feel like a big waste of time because it's so unstructured and casual. But the payoffs are very real. Organizational unity, a positive culture and climate, as well as an informed manager result in an operation able to deliver a high-quality program. That is what leadership is all about.

52.0 The Management System

You, your chiefs and your operational supervisors form the operation's management system. This section discusses how operations managers provide leadership to, and share leadership with, their management system. But before we start, let's look at two points to ensure common understanding.

52.1 You Are the Boss

As an operations manager, you are responsible for the operation — that's why one of your titles is Responsibility Centre Manager. Your responsibilities and supporting authorities are defined in your department's policies and delegation documents — or at least they should be. Generally, your authorities cover the personnel, financial and program areas. They may even define who you can talk to in the media and about what. You can share your authorities with your chiefs and supervisors, but you remain fully responsible. In street language, you hold the bag.

What this means is that you can:

- overrule any decision made by a chief, supervisor or other staff member
- withdraw the authority to act from any staff member
- bypass any chief or supervisor.

You may and probably will do some of these things during your term as operations manager. But you only do it after some very hard thinking, because if it isn't done for a good reason and done well, it can cause untold problems.

52.2 The Culture

Publications on leadership flood the market each year. Our literature review turned up a lot of comparisons between the Japanese consensus-oriented leader and the American entrepreneurial model. Each type is rooted in its culture.

Our Canadian leaders are neither as individualistic as the Americans nor as communal as the Japanese. We are somewhere in between. So we should be careful about taking either extreme as a role model — staff may consider one extreme a dictator and the other a wimp. And in the final analysis, staff will decide who they follow.

52.3 Leadership Roles

Our model operation has three levels of supervision and management, yet we were able to identify and define only two leadership roles:

- the operational supervisor's responsibility for performance and conduct of individual staff members, as well as the cohesion of the smallest unit in the operation
- the operations manager's responsibility for the entire operation and its staff, as well as leadership in the other elements of the operational environment.

The second level of management, the chief level, appears to be a product of the size and complexity of the operation. Staff members at this level might better be called assistant managers, because they share the leadership role of the operations manager. As we have seen in this study so far, the operations manager needs help. Besides the demanding job of leading the operation, there is all the administration.

In many operations, people at the chief level are more program specialists and administrators than managers. In other operations, these people may carry out activities that rightly belong to the supervisors. And in operations with weak or inef-

fective managers, the chiefs quite naturally fill the leadership void. This can create two or three quasi-independent operations and destroy the unity of purpose.

Operations managers can share their leadership role with their chiefs and reinforce the leadership of their operational supervisors. Let's look more closely at how they do this.

52.4 Supervisory Leadership

I don't think anyone would dispute the fact that an operation can run for periods of time without a manager and chiefs. How long the operation can run with only operational supervisors depends on how well the manager and chiefs have done their work.

The publication *Leaders — A Guide for Operational Supervisors* describes the qualifications and activities that provide leadership to staff at the unit level. Supervisors who meet the criteria described in *Leaders* don't just happen — they are responding to the leadership activities of their operations manager.

52.5 You're a Supervisor Too

As an operations manager, you are also the supervisor of your chiefs, secretary and administrative staff. It's a different level of supervision from the operational supervisor's, but it's supervision nonetheless. And to encourage supervisors to provide leadership, you start by being a model supervisor yourself. It all goes back to your credibility as a leader — it's not what you say but what you do that influences staff either positively or negatively. And your operational supervisors will be well aware of your supervisory activities, or at least the results of your efforts.

Operational leaders supervise their direct subordinates by:

- ensuring they are oriented, trained and informed of standards

- delegating tasks and authority at their subordinates' level of competence and helping them succeed
- monitoring and correcting their performance and conduct
- keeping them informed on need-to-know subjects and developments
- actively listening to them
- socializing with them without overdoing it.

52.6 Other Activities

Our operational leaders described a number of other activities that build on the personal example they set for supervisors.

- By spending so much time out in the operation, you ensure by example that supervisors are also out in their unit. If they tend to spend time at their desk on administrative details, you restructure jobs to increase the person-to-person supervisory time.
- You not only give supervisors training, but you often participate by vetting course content and reinforcing learning at the operation. In some cases, we found that you participate as an instructor or keynote speaker in supervisory courses.
- You take a personal interest in filling supervisory jobs, by sitting on selection boards, approving the results and commenting to the members on the documentation. Staffing supervisory jobs is not usually delegated.
- You hold regular meetings with your supervisors not only to prepare for changes and discuss operation-wide problems, but also to encourage supervisory leadership. Are you bypassing the chiefs? Not at all. You are just promoting operational unity and consistency.
- You actively support consistent application of the standards of conduct, by coaching chiefs and supervisors and administering penalties as needed.

- Finally, you are willing to lean on individuals who are not performing up to the standards of the operational supervisor's job.

52.7 The Chiefs and Leadership

Like managers, chiefs are responsible for providing their supervisors with a good model of supervision. However, the chiefs' leadership role should not be limited to their division. They should share the manager's role and activities for the rest of the operational environment. How much leadership and which activities depends on the personal abilities and availability of the operations manager and chiefs.

For instance, if the manager is not a good public speaker, a chief should take that role over in the community. If no one has that ability, somebody better learn. Representing the operation in the community takes a broad understanding of the operational environment — and that's not always found below the chief level.

This study has recounted many leadership activities that belong to the operations manager. Most of these can be done by the chiefs, not only in their own division, but on behalf of the manager. The decision to delegate should be based on potential and personal ability. Isn't that how chiefs learn to be operations managers and leaders?

52.8 Management Committee

The operation's management committee is usually made up of the manager and chiefs. Administrative staff from finance and personnel may be brought in for specific items. Meetings range from weekly to monthly depending on need, with immediate meetings for urgent problems. Most of you have minutes taken, because you realize their importance as a check on members' understanding and a way of communicating to supervisors and staff. The secretary of your management meetings varies from the manager's secretary to chiefs rotating in the

job to an operational supervisor on a developmental assignment. Agenda items, whether for information or decision, are only those affecting the whole operation. As one chief told us, "He's a good manager — he doesn't waste our time."

Operational leaders show particular concern for their role in the committee's decision process. They see it primarily as a listener, a tester and decision maker. They listen to each chief's or adviser's arguments and views (being careful not to influence them), test the arguments and views through questions, decide on a course of action, explain the decision's rationale, and take great care to have the whole committee develop an implementation plan with specific checkpoints.

We found that in implementation planning, operational leaders emphasize selling the change to staff. That's because leadership isn't in making decisions, but in successfully implementing them. And that means convincing the doers.

52.9 Dealing with Individual Chiefs

Most of your daily contact with chiefs will be one-to-one, almost always in person and at the chief's office. Three common reasons account for this way of communicating.

- You don't particularly like dealing with people by phone — you like the visual contact.
- You use the opportunity to get out of your office and check the pulse of your operation.
- You reinforce the importance of the chiefs in the eyes of their staff.

52.10 Bypassing

Operational leaders reserve the right to talk to any staff member anytime on anything to do with the program or its delivery. For administration or management, you usually deal through the chiefs and supervisors, or tell them what you are doing. You don't let

the management system isolate you from the working level, because in the final analysis, you are responsible.

52.11 Summary — Management

As an operations manager, you depend on your chiefs and supervisors to allow you and help you to lead. This can be seen in the time and effort you put into developing your management system. Your ability to lead means you can successfully make changes to your operational environment. Your chiefs and supervisors must believe in the change or at least believe in you, and be willing to lead their staff to successful implementation. You can't do it alone.

Section Seven

Wrap-Up

53.0 Recap — Operations Managers

After the introduction, this study presented a profile of operations managers and their jobs. The profile showed that operations managers are enough alike to be treated as a homogeneous group. They are also different enough from other types of managers to warrant their own publication — this one.

53.1 Recap — The Environment

Typically, publications on leadership focus on vertical (superior/subordinate) and lateral (peer) relationships. Our research produced a more holistic or systemic approach that focused on the relationships between common elements in an operational environment. Operational leadership in the Public Service starts with an understanding of these relationships.

53.2 Recap — Qualifications

We went on to identify the basic qualifications an operations manager needs to lead in a complex environment. Experience in delivering the program involved is the essential qualification.

53.3 Recap — The New Manager

The new manager's orientation to an operation is a critical period that needs special attention. From the experiences of successful managers, we developed some basic guidelines to help a newcomer survive the initiation into an operation.

53.4 Recap — Actions

Finally, the study returned to the operational environment and showed how the leaders' vision allowed them to:

- assess the current state of each element in the environment
- decide what that state should be
- take the appropriate action to change "should be" to "is."

54.0 The Keys

The common factors in all the experiences operational leaders described are:

- extensive program delivery experience that allows them to think two levels down in the operation. They know what will work and how to make it happen
- an understanding of why the operation exists for both the clientele and the community
- the ability to rise above processes or systems and think in terms of end-results
- an understanding of what has to be done to improve the operation and a willingness to do it without waiting for outside direction
- clear expectations of what the chiefs and supervisors should be doing and how they should go about it
- a willingness to provide an example of their own standards of behaviour and performance. In other words, "Do as I say *and* do"
- recognition of the fact that operations are made up of people with important social needs
- personal priorities that have them out in the operation transmitting values, rather than in their offices pushing paper.

55. Training

The ability to lead in an operational environment appears to be learned almost entirely subconsciously through experience gained in three ways:

- modelling other leaders or rejecting the behavior of non-leaders
- frequent discussions with peers
- trial and error, with the risks diminished considerably by knowledge of the environment.

Operations managers also identified three leadership activities that could be improved by formal training:

- developing and delivering speeches and presentations
- running meetings that don't waste time
- being interviewed or questioned by the media.

56. Going Stale

After four or five years in one environment, a manager faces the problem of going stale — losing vitality and interest in the job. One of the managers called it "rusting out." Several ways were suggested to avoid this:

- peer group meetings and visits to other operations
- short assignments on special projects
- transfers
- sabbaticals either to teach in postsecondary programs or to work in international agencies.

One of the purposes of this study is to allow experienced managers to review their situation and regenerate — a regeneration that operational leaders seem quite capable of accomplishing on their own.

57. Other Uses for This Study

Throughout this study we have urged you to adapt our content to your own environment. You can do this either with your peers as part of regular meetings, or internally with your chiefs and supervisors in a series of workshops. Either of these approaches will help you do what operational leaders do best — produce more leaders.

58. Conclusion

To this point, we have used an inductive approach and not bothered with defining "leader." But now that we have taken a broad look at leadership as a whole, you are no doubt ready to answer the burning question, "How can you tell if you really are an operational leader?" An answer would look something like this.

Because of what you have going for you and what you do, people accept your ideas on the way things should be. As a result, they change their behavior, their values and their attitudes.

Of course, that's really a general definition of leadership anywhere. What makes you unique is your background, which qualifies you to lead in your own operational environment.

Operational leadership isn't easy in today's Public Service. But, as you tell us, that's what keeps it interesting.

Acknowledgements and References

Acknowledgements

Any success this study has will be due to some special people who willingly gave their time and extra effort to help in the project. Among them are:

- the operations managers interviewed in Sudbury, Ottawa, Winnipeg, Riding Mountain, Regina, Saskatoon, Prince Albert, Edmonton, Calgary, Lethbridge, Shawinigan and the Quebec City area
- an informal review group that helped me over a bad case of writer's block. Its members were Joe Fitzpatrick from Environment, Keith Jevons from Employment and Immigration, Ron McJannet from Agriculture and Odette Wright from the Public Service Commission
- Julie Dupuis, the text processor, and Suzanne Marchand, the production coordinator.

References

Our librarian's literature search turned up two authors of major works on management who particularly influenced the approach of this study: Henry Mintzberg and Leonard R. Sayles. Both are worth reading.

In addition, three shorter works were little gems:

- Janet T. Spence, "Achievement American Style — The Rewards and Costs of Individualism," American Psychologist (December 1985).

- Joanne R. Euster, "Leaders and Managers: Literature Review, Synthesis and a New Conceptual framework," Journal of Library Administration, Vol. 5(1), (Spring 1984).

- T. Cuyler Young Jr., "Corporate Identity and the Modern Institution," Rotunda, (Winter 1986/87).

Stewart Malcolm
Ottawa, Ontario
August 1987

Le gestionnaire des opérations : leadership en action

Commission de la Fonction publique du Canada

Direction générale des programmes de formation

Public Service Commission of Canada

Training Programs Branch

Canada

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1987

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnements et Services Canada
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue SC63-3/1987

ISBN 0-660-53859-8

Prix sujet à changement sans préavis

Réimpression 1988

Le gestionnaire des opérations : leadership en action

- **Élaboration**
  Stewart Malcolm
- **Révision**
  Adèle Martin
- **Conception graphique**
  David Roach

Même si cette étude est basée sur des entrevues avec des gestionnaires des opérations, l'auteur demeure seul responsable du contenu.

Toute reproduction de ce document, de quelque façon que ce soit, est interdite sans la permission écrite de la Direction générale du perfectionnement de la Commission de la Fonction publique du Canada, Ottawa (Canada) K1A 0M7

Table des matières

- **Préface** **5**
- Première partie **Introduction** **7**
- Deuxième partie **Profil du gestionnaire des opérations** **11**
- Troisième partie **Profil du milieu** ... **15**
- Quatrième partie **Qualités exigées du gestionnaire des opérations** **29**
- Cinquième partie **Entrer en fonction** **35**
- Sixième partie **La pratique du leadership** **45**
- Septième partie **Récapitulation et conclusion** **83**
- **Remerciements** .. **87**

Préface

Cette brochure, qui porte sur le leadership chez le gestionnaire* des opérations dans la Fonction publique du Canada, est la deuxième d'une série de trois publications. La première, intitulée *Leaders — Guide du superviseur*, a été publiée en mars 1985. La troisième portera essentiellement sur les cadres qui forment les comités de gestion ministériels. La parution en est prévue pour la fin de 1987.

La présente brochure est avant tout destinée aux cours de gestion donnés par la Direction générale du perfectionnement ainsi que par les différents ministères. Cependant, si on en juge par le nombre d'exemplaires vendus, le *Guide du superviseur* a reçu un accueil très favorable non seulement au sein du gouvernement fédéral mais aussi dans d'autres organismes publics et privés. Le succès remporté par le *Guide* tient directement à la pertinence de son contenu, axé sur les fonctions des superviseurs de services — pertinence qui découle en grande partie du caractère approfondi des recherches menées en vue de son élaboration. À la lecture du présent ouvrage, vous serez à même de constater une fois de plus la minutie qu'on apporte aux recherches préparatoires à l'élaboration de tous les documents de formation destinés à notre clientèle.

Toujours soucieuse de savoir comment ses produits et ses services sont perçus, la Direction générale du perfectionnement vous invite à lui faire part de vos commentaires et questions, et tout particulièrement de toute suggestion nous permettant de mieux vous servir.

Commission de la Fonction publique du Canada
Le Directeur exécutif du perfectionnement,
J. Arthur St-Aubin
Hull (Québec)
Juillet 1987

* Cette publication s'adresse à tous les gestionnaires des opérations, hommes ou femmes. Des termes et des exemples masculins et féminins y sont employés dans la mesure du possible. Cependant, afin de faciliter la lecture du texte, le masculin a été utilisé.

Première partie

Introduction

1. Antécédents

Une des exigences de la présente série est de refléter les réalités de la société d'aujourd'hui — et plus particulièrement dans le cadre de la Fonction publique canadienne, compte tenu des pressions et restrictions qui s'y exercent. Le modèle de recherche et la structure utilisés pour élaborer la présente étude répondent à ce besoin. En fait, le pragmatisme en est le principe sous-jacent.

2. Buts

Le présent ouvrage a pour but :

- de compléter les cours de formation en gestion et leadership;
- d'orienter le nouveau gestionnaire des opérations;
- de fournir un guide d'auto-évaluation pour le gestionnaire de service expérimenté.

3. Le public visé

Ce guide a été documenté et rédigé à l'intention d'un type particulier de gestionnaire, le gestionnaire des opérations de la Fonction publique du Canada. Les autres gestionnaires du secteur public comme du secteur privé peuvent en adapter le contenu à leur propre milieu de travail.

4. Recherches

Les données recueillies en vue de l'élaboration de ce document proviennent des deux sources d'information suivantes :

- une analyse des publications sur la gestion et le leadership;

- des entrevues menées auprès de 50 personnes qui connaissent bien le leadership — des gestionnaires qui le pratiquent avec succès, leurs supérieurs et leurs subalternes, dans les directions et les ministères suivants :
  - —Agriculture Canada
    - Inspection
    - Recherche
  - —Approvisionnements et Services Canada
  - —Archives nationales du Canada
  - —Bibliothèque nationale du Canada
  - —Emploi et Immigration Canada
  - —Environnement Canada
    - Parcs Canada
  - —Revenu Canada
    - Impôt
    - Douanes et Accise
  - —Solliciteur général Canada
    - Service correctionnel Canada
  - —Statistique Canada
  - —Transports Canada
    - Aéroports
    - Garde côtière.

5. Essentiellement, des opinions

Bien qu'il existe nombre de théories du leadership, on ne s'entend guère, dans la pratique, sur ce qui constitue ou non le leadership. Il n'existe en outre aucune méthode scientifique permettant de le mesurer avec précision. Il n'est donc pas étonnant que la plupart des théories à ce sujet n'aient pu être démontrées jusqu'à maintenant, mais cela ne veut pas dire qu'elles n'ont aucune valeur. La difficulté réside dans la complexité des organisations modernes qui rend mathématiquement difficile d'établir des relations de cause à effet en matière de leadership. Car le leadership est essentiellement lié au caractère de la personne, et le comportement humain est difficilement mesurable. C'est pourquoi, dans

l'élaboration de ce guide, nous nous sommes basés principalement sur les expériences des gestionnaires qui ont réussi — c'est-à-dire, des leaders et sur les opinions qu'ils ont exprimées.

6. Méthode de raisonnement inductif

Si nous avions adopté une méthode de raisonnement déductif dans l'élaboration de ce guide, nous aurions d'abord présenté une théorie ou un concept dont nous aurions ensuite fait la démonstration avec des arguments probants fondés sur les résultats de nos recherches. Or nous avons justement choisi la méthode inverse (raisonnement inductif) en présentant d'abord les résultats des recherches et en élaborant ensuite un concept du leadership qui s'applique de façon spécifique aux gestionnaires de la Fonction publique fédérale. Pourquoi avoir choisi la méthode inductive? Parce qu'ainsi, il sera plus facile de suivre le déroulement du projet.

7. Résumé

S'inspirant de la méthode inductive, ce guide présente dans l'ordre les points suivants :

- un profil du gestionnaires des opérations de la Fonction publique fédérale;
- un profil du milieu;
- les qualités personnelles exigées du gestionnaire des opérations;
- la façon de partir du bon pied dans un nouveau service;
- les activités d'un leader;
- une récapitulation et une conclusion.

- des entrevues menées auprès de 50 personnes qui connaissent bien le leadership — des gestionnaires qui le pratiquent avec succès, leurs supérieurs et leurs subalternes, dans les directions et les ministères suivants :
  - —Agriculture Canada
    - Inspection
    - Recherche
  - —Approvisionnements et Services Canada
  - —Archives nationales du Canada
  - —Bibliothèque nationale du Canada
  - —Emploi et Immigration Canada
  - —Environnement Canada
    - Parcs Canada
  - —Revenu Canada
    - Impôt
    - Douanes et Accise
  - —Solliciteur général Canada
    - Service correctionnel Canada
  - —Statistique Canada
  - —Transports Canada
    - Aéroports
    - Garde côtière.

5. Essentiellement, des opinions

Bien qu'il existe nombre de théories du leadership, on ne s'entend guère, dans la pratique, sur ce qui constitue ou non le leadership. Il n'existe en outre aucune méthode scientifique permettant de le mesurer avec précision. Il n'est donc pas étonnant que la plupart des théories à ce sujet n'aient pu être démontrées jusqu'à maintenant, mais cela ne veut pas dire qu'elles n'ont aucune valeur. La difficulté réside dans la complexité des organisations modernes qui rend mathématiquement difficile d'établir des relations de cause à effet en matière de leadership. Car le leadership est essentiellement lié au caractère de la personne, et le comportement humain est difficilement mesurable. C'est pourquoi, dans

l'élaboration de ce guide, nous nous sommes basés principalement sur les expériences des gestionnaires qui ont réussi — c'est-à-dire, des leaders et sur les opinions qu'ils ont exprimées.

6. Méthode de raisonnement inductif

Si nous avions adopté une méthode de raisonnement déductif dans l'élaboration de ce guide, nous aurions d'abord présenté une théorie ou un concept dont nous aurions ensuite fait la démonstration avec des arguments probants fondés sur les résultats de nos recherches. Or nous avons justement choisi la méthode inverse (raisonnement inductif) en présentant d'abord les résultats des recherches et en élaborant ensuite un concept du leadership qui s'applique de façon spécifique aux gestionnaires de la Fonction publique fédérale. Pourquoi avoir choisi la méthode inductive? Parce qu'ainsi, il sera plus facile de suivre le déroulement du projet.

7. Résumé

S'inspirant de la méthode inductive, ce guide présente dans l'ordre les points suivants :

- un profil du gestionnaires des opérations de la Fonction publique fédérale;
- un profil du milieu;
- les qualités personnelles exigées du gestionnaire des opérations;
- la façon de partir du bon pied dans un nouveau service;
- les activités d'un leader;
- une récapitulation et une conclusion.

Deuxième partie

Profil du gestionnaire des opérations

8. Le gestionnaire des opérations

Vous êtes gestionnaire des opérations si vous travaillez pour un ministère du gouvernement fédéral et que vous avez :

- un budget à administrer, c'est-à-dire que vous êtes officiellement gestionnaire d'un centre de responsabilité;
- des pouvoirs de décision en matière de personnel vous permettant, par exemple, d'exercer des fonctions de dotation et de traiter des griefs;
- des pouvoirs en matière d'approbation des contrats et d'administration;
- au moins un niveau de supervision relevant de votre autorité;
- des responsabilités en matière d'exécution des programmes gouvernementaux*;
- des employés syndiqués;
- des collègues qui dirigent des services semblables au vôtre. Cela veut dire que vos activités peuvent être comparées à celles de quelqu'un d'autre — au moins dans une certaine mesure.

* Pour le bénéfice du lecteur peu familier avec la terminologie du gouvernement fédéral, nous précisons que le terme "programme" désigne tout produit ou service d'un organisme gouvernemental autorisé par le Parlement.

9. Quelques complications

Selon la nature de votre service, d'autres facteurs peuvent compliquer votre tâche de gestionnaire. C'est notamment le cas si vous devez :

- être responsable d'immeubles, de laboratoires, de terrains, de véhicules, d'animaux, etc.;
- générer des recettes pour l'État;
- surveiller des entrepreneurs, des locataires ou des concessionnaires sur les lieux;
- travailler dans des régions isolées;
- diriger le travail par relais ou le travail en continu;
- diriger des sections ou des employés géographiquement séparés de vous;
- mettre en oeuvre un programme qui n'est pas perçu de façon positive par la collectivité ou votre clientèle, probablement à cause du caractère partiellement coercitif du programme;
- exécuter des décisions dictées par la politique, qui ont un effet sur votre programme ou votre service;
- mener à bien un programme mal engagé pour des raisons qui échappent au contrôle de la gestion des opérations;
- fournir des services à d'autres ministères qui pensent généralement pouvoir faire mieux que le vôtre.

10. Différences individuelles

D'autres caractéristiques peuvent aussi vous différencier :

- le titre — directeur d'une institution pénitencière, surintendante, gestionnaire, receveuse, capitaine, etc.;
- le niveau de scolarité — à partir des dernières années du secondaire jusqu'au doctorat;
- l'âge — de la trentaine à la soixantaine (est-on plus sage parce qu'on est plus vieux ou plus souple parce qu'on est plus jeune ?);
- la taille de votre effectif — moins de 100 à plus de 2 200 employés;
- la classification — niveau PM 4 à EX 2;
- la personnalité — il ne semble pas y avoir de personnalité "idéale";

- le sexe — il y a des gestionnaires des deux sexes, mais le masculin l'emporte encore largement sur le féminin;
- la langue et la culture — chaque gestionnaire a son propre bagage linguistique et culturel qui s'inscrit dans la diversité canadienne.

11. Mais . . .

Malgré toutes ces différences personnelles et opérationnelles, les qualités fondamentales exigées des leaders et les mesures que ces personnes doivent prendre pour exercer leur leadership sont essentiellement les mêmes pour tous et pour toutes. La façon dont vous appliquez ces mesures dépend de vos affinités, de vos compétences, de votre milieu de travail et des besoins de leadership propres à ce milieu.

Troisième partie

Profil du milieu

12. Objet

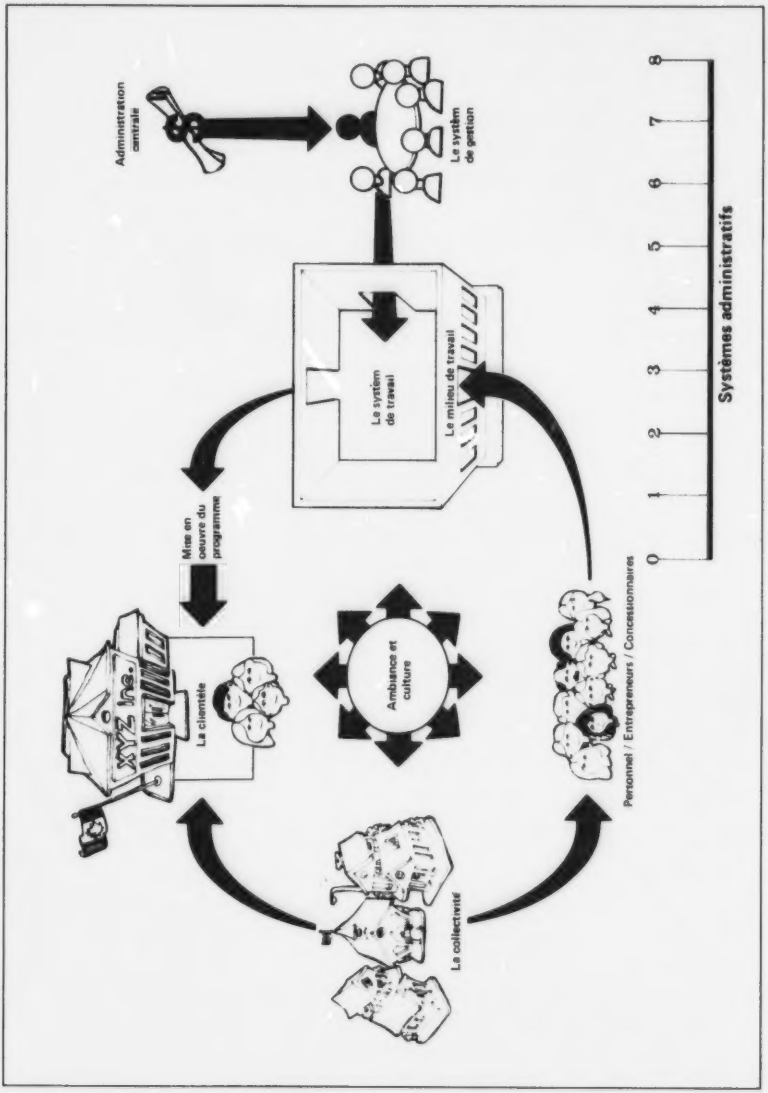
Dans la partie précédente, nous avons tracé le profil de la personne sur laquelle porte la présente étude, le gestionnaire des opérations. Nous allons maintenant définir les principales composantes du milieu qui constitue votre champ d'action. L'intégration de votre profil à celui de votre milieu fournit le contexte nécessaire à une analyse pratique du leadership — leadership qui doit influer de façon différente sur chaque composante du milieu.

13. Aperçu

Le modèle présenté à la page **16** donne un aperçu des principales composantes avec lesquelles vous aurez à traiter en qualité de gestionnaire. Si vous n'appartenez pas à la Fonction publique fédérale, ce modèle peut être facilement adapté au vôtre. Vous n'avez qu'à y ajouter les éléments propres à votre situation.

Il serait aussi fastidieux de donner de ces composantes des définitions que chaque gestionnaire pourrait faire siennes que de se poser la question médiévale: "Combien d'anges peuvent danser sur la tête d'une épingle ?" D'autant plus qu'il existe des livres entiers consacrés à chacune d'entre elles. Aussi les brèves descriptions présentées ci-après ne visent-elles qu'à nous situer dans une perspective commune, et ainsi éviter les équivoques qui sont fréquentes dans le domaine. Les publications consultées

Le milieu du gestionnaire des operations



pour élaborer ce guide ont permis de relever pas moins de 30 définitions différentes du seul terme "leadership".

14.0 Les composantes

Chacun des sous-alinéas ci-après donne une brève définition des principales composantes du milieu du gestionnaire des opéra-

tions. Reportez-vous souvent au modèle de la page **16** pour mieux garder ces composantes dans leur contexte.

14.1 L'administration centrale

Si vous êtes gestionnaire des opérations, vous relevez directement de l'administration régionale ou de l'administration centrale du ministère. Tout dépend de la taille de votre service et de la structure opérationnelle de votre ministère, qui peut comporter des centres de responsabilité répartis sur deux ou trois niveaux. Les compressions récentes dans les ressources et le nombre croissant de systèmes informatiques dans nos bureaux ont pour effet de diminuer l'importance du rôle des centres de responsabilité de deuxième niveau (équivalents aux administrations régionales) dans certains ministères. Et il semble que ces réaménagements structuraux ne soient pas encore terminés, du moins pour l'instant. Il reste que vous recevez des fonds, des systèmes, des lignes de conduite et des directives de l'administration centrale. En règle générale, c'est l'ampleur de vos activités qui détermine si l'administration centrale vous fournit la totalité ou une partie des services administratifs.

Dans les organismes tels que Statistique Canada et la Bibliothèque nationale du Canada, vous êtes dans le même édifice que l'administration centrale. Cependant, dans la plupart des ministères, il y a séparation géographique, que nombre de gestionnaires considèrent comme saine pour la relation entre les deux niveaux de direction.

14.2 Le système de gestion

Le système de gestion comprend :

- les prises de décisions;
- la raison des décisions;
- la démarche qui précède les décisions;
- le mode d'application de ces décisions;
- le contrôle et la révision des décisions;
- l'emploi de votre temps et de celui de vos superviseurs et chefs.

Ce système peut sembler dénué de rigueur parce qu'il n'obéit ordinairement pas à des règles écrites. Dans la pratique, toutefois, il peut être plutôt rigide, ayant acquis, avec le temps, force de coutume dans le service. Les gestionnaires nous ont confié qu'il est très difficile de changer les habitudes, car elles appartiennent à la culture. Même quand le système de gestion est clairement décrit sur papier, il représente probablement l'idéal d'un théoricien. La réalité peut être toute autre parce que le système écrit ne pouvait tout simplement pas fonctionner.

14.3 Le milieu de travail

Votre milieu de travail peut aussi bien être un brise-glace de la Garde côtière qui parcourt des milliers de kilomètres par année qu'un bureau dans un immeuble du centre-ville. De plus, il peut relever directement de votre responsabilité ou appartenir à un autre ministère. D'autres facteurs viennent ajouter à la complexité de certains services, par exemple la présence de vérificateurs et d'inspecteurs qui travaillent dans les bureaux de leur clientèle. Quoi qu'il en soit, le milieu de travail semble toujours absorber une très grande partie de votre temps, et votre crédibilité auprès des employés peut dépendre de votre capacité à prendre soin des lieux. Comme l'un d'entre vous nous l'a confié lors de nos recherches : "Le dossier le plus volumineux du bureau est celui de la cafétéria."

14.4 Le système de travail

En quelques mots, le système de travail définit :

- les modalités de répartition du travail (qui fait quoi);
- le mode d'exécution du travail;
- l'équipement et les procédés utilisés;
- les raisons pour travailler de cette façon.

Les spécialistes conçoivent toujours des systèmes de travail parfaits, mais nous savons que tous les systèmes sont soumis à

la loi de Murphy. Tout fonctionne à merveille sur papier mais, dans la pratique, ces systèmes exigent beaucoup d'attention.

14.5 Le personnel, les concessionnaires et les entrepreneurs

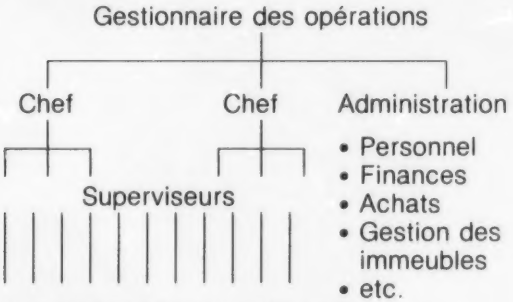
Nous avons regroupé le personnel, les concessionnaires et les entrepreneurs dans une même catégorie parce qu'ils contribuent tous à l'exécution du programme, soit directement (ceux qui dégagent les pistes d'atterrissage en hiver), soit indirectement (ceux qui exploitent le terrain de stationnement ou louent des voitures). Ce regroupement peut sembler discutable à qui les services essentiels fournis par les entrepreneurs et les concessionnaires ne sont pas familiers. Le fait est que diriger des concessionnaires et des entrepreneurs peut exiger autant de temps et d'efforts, sinon plus, que diriger un nombre équivalent d'employés. Après tout, toutes ces personnes travaillent dans votre service.

Il ne fait aucun doute que la composante clé du milieu du gestionnaire des opérations est le personnel qui comprend tous les employés, en commençant par vous-même, et qui englobe les chefs, les dactylos embauchées pour une période déterminée et les plongeurs de la cafétéria. Et toutes ces personnes ont des aptitudes, des opinions, une personnalité et un bagage culturel qui leur sont propres; elles peuvent aussi appartenir à des syndicats différents.

En passant, plusieurs d'entre vous jugez dégradantes certaines expressions impersonnelles comme "ressources humaines" : "On ne doit pas parler des employés comme s'ils étaient un tas de charbon qu'on utilise pour alimenter le service".

L'organigramme présenté ci-après illustre la structure et les niveaux propres à un service type. Même si les titres de poste, les champs de compétences et certains autres éléments varient considérablement d'un

ministère à l'autre, vous pouvez très bien les adapter à votre propre situation. Ce diagramme met aussi en évidence une complication pour les gestionnaires des opérations d'envergure, soit la présence d'un niveau intermédiaire de gestion (les chefs) entre eux et les gens qui font exécuter le travail, c'est-à-dire les superviseurs.



Les personnes qui exécutent effectivement le programme.

14.6 Les programmes

Les programmes qu'exécute votre service peuvent viser aussi bien l'élevage de porcs de boucherie à croissance rapide que la perception d'impôts chez des contribuables récalcitrants. Dans certaines cas comme les Parcs nationaux et les aéroports, l'entretien des lieux de travail forme une partie importante du programme.

Il est beaucoup plus facile de mesurer l'aspect quantitatif que l'aspect qualitatif dans l'exécution d'un programme. Par exemple, comment pouvez-vous déterminer si une inspectrice des douanes fait bien son travail à moins de vous tenir tout près et de la regarder à l'oeuvre? Même là, votre jugement est subjectif. Que dire alors du prestataire d'assurance-chômage, qui reçoit bien son dû mais a l'impression d'être lésé parce que l'agent d'assurance-chômage lui a mal expliqué le système de prestations. Est-ce là du travail de haute qualité?

Il existe aussi un certain nombre de programmes qui, tout en relevant d'un ministère, sont exécutés par un autre. Un exemple bien connu est celui de Revenu Canada qui perçoit les primes d'assurance-chômage et les contributions au Régime de pensions du Canada. Plus complexe est le cas de Statistique Canada, qui recueille pour Transports Canada des données sur l'aviation. Statistique Canada travaille, en vertu d'un contrat annuel de un à deux millions de dollars, à fournir les données sur, par exemple, le point de départ et la destination finale des voyageurs. Statistique Canada fournit aussi cette information à l'industrie de l'aviation et à la Commission canadienne des transports. En fait, le gestionnaire d'un tel service met à exécution un programme qui change chaque année en fonction des besoins et sert trois clients différents, dont l'un contrôle la portée du programme par voie de contrat.

14.7 La clientèle

Les organismes et personnes touchés par votre programme constituent votre clientèle. Cette définition n'est pas très précise car beaucoup de services gouvernementaux ont plusieurs clientèles dont les attentes et les besoins sont souvent contradictoires. Citons à titre d'exemple le cas d'un parc national qui accueille chaque fin de semaine des milliers de campeurs parmi lesquels on retrouve :

- des familles qui désirent passer un congé tranquille, à bon compte et sans se priver de certaines commodités;
- des groupes de jeunes qui comptent faire la fête jusqu'à quatre heures du matin;
- des écologistes qui veulent conserver la nature à son état primitif.

Il faut aussi ajouter à cela les vendeurs de souvenirs, qui désirent gagner leur premier million le plus rapidement possible, et les ours qui rôdent en quête de nourriture.

Contrairement aux gens qui font affaire avec une entreprise commerciale, votre clientèle n'a probablement pas d'autre choix que de recourir à votre service, surtout si vous travaillez dans un secteur réglementé comme l'immigration, alors que les immigrants illégaux préféreraient sans doute entrer au Canada sans votre intervention.

Vous devez également vous occuper des représentants officiels et non officiels de votre clientèle : députés, associations professionnelles, syndicats, avocats, groupes de pression, etc. Il se trouve aussi que les médias se considèrent comme les meilleurs représentants de votre clientèle, tout particulièrement lorsqu'ils flairent la possibilité d'un "bon" reportage.

Un problème relevé au sein du gouvernement est que la même clientèle est souvent desservie par deux ou plusieurs services appartenant au même ministère, à des ministères différents ou à plusieurs paliers d'administration publique. Les autochtones constituent un bon exemple de ce type de clientèle, car ils bénéficient de programmes offerts par les Affaires indiennes et du Nord, Santé et Bien-être social Canada, le Secrétariat d'État, la Gendarmerie royale du Canada, la Société canadienne d'hypothèques et de logement ainsi que par les gouvernements provinciaux et administration territoriales. Dans de telles situations, il est nécessaire de coordonner les activités des différents services, ce qui n'est pas toujours facile.

14.8 La collectivité

Avant la décentralisation de la prise de décisions, les gestionnaires des programmes de l'État oubliaient souvent qu'ils étaient une partie intégrante de la collectivité, et non une enclave dans le temps et dans l'espace. Il était particulièrement facile d'ignorer la collectivité locale lorsque la clientèle desservie était ailleurs ou bien

composée d'organismes plutôt que d'individus. Par conséquent, les rapports officiels avec la collectivité locale étaient plutôt impersonnels — sauf quand un conflit éclatait, à cause du bruit des avions qui décollaient de l'aéroport fédéral voisin, par exemple.

Cette attitude a changé pour le mieux depuis que des gestionnaires éclairés ont compris que la collectivité locale est une source importante de main-d'oeuvre, d'entrepreneurs et de services municipaux, et qu'elle se compose de non moins importants contribuables. Tous ensemble, vous formez la collectivité. En réalité, il serait sans doute impossible d'envisager la clientèle comme une entité distincte de la collectivité. Nous l'avons fait ici pour des raisons pratiques, parce que le rôle des gestionnaires dans la collectivité peut être très différent du rôle qu'ils jouent auprès de la clientèle et des représentants de cette dernière.

14.9 Les systèmes d'administration

Les systèmes d'administration courants couvrent plusieurs activités : dépenses, achats, évaluations du rendement, rapports de production, passation de contrats, etc. Ces systèmes assurent le contrôle, ce qui permet de remédier aux problèmes dès qu'ils surviennent.

Il est très facile de tomber dans le piège de laisser à des systèmes l'administration de vos activités — d'autant plus que l'administration centrale se contente généralement des données fidèlement fournies par ces systèmes. Et puisque c'est là que se trouve votre patron, tout va pour le mieux. Pour illustrer la situation, examinons un des système d'administration, soit l'évaluation du rendement des employés.

Prenons le cas d'un rapport d'évaluation bien rempli, bien écrit, et comportant toutes les signatures appropriées; il peut

même avoir été remis en temps voulu. Bien qu'il s'agisse là d'un rapport d'évaluation "exemplaire", rien ne garantit que le superviseur a fait part de ses commentaires à l'employé au moment opportun — c'est-à-dire sur le lieu de travail et de façon quotidienne ou hebdomadaire. En fait, ce rapport ne garantit même pas que l'employé et le superviseur ont discuté ensemble de son contenu. Par conséquent, même si ce rapport d'évaluation satisfait aux exigences du système d'administration du personnel, seul le gestionnaire sait s'il reflète fidèlement la réalité. C'est la différence entre l'esprit et la lettre de la loi. Cela ne veut pas dire que les systèmes d'administration sont inutiles. Ils constituent un excellent outil de contrôle et de documentation, sauf qu'ils ne doivent jamais diriger le service à votre place.

14.10 Les composantes invisibles

La culture et l'ambiance exercent un effet direct sur toutes les autres composantes du milieu. A titre de gestionnaire des opérations, vous passerez une grande partie de votre temps à influer sur l'une ou l'autre — ou du moins, à tenter de le faire.

14.11 La culture

Dans ce guide, nous englobons dans la culture les valeurs, normes, croyances, habitudes et attitudes des gens. Ces aspects de la culture ne sont pas importants comme tels. Leur importance tient à l'influence qu'ils peuvent avoir sur le comportement des intéressés.

Comme la culture relève du domaine de l'esprit, il est difficile de la définir en termes très concrets. Nous avons pensé que la façon la plus simple de le faire était de présenter ici quelques phrases qui révèlent certains aspects de la culture :

- Dans notre bureau, personne ne porte de vêtements sport, parce que cela nuit à notre image auprès du public.
- Bien sûr que j'épuise tous mes congés de maladie. Je les ai bien mérités.

- Il n'y a rien de mal à faire de la contrebande tant qu'on ne se fait pas prendre.
- Je vérifie tout auprès de mon patron — personne ne pourra me reprocher de faire des erreurs.
- Les fonctionnaires se la coulent douce — ils ne résisteraient jamais à la pression du secteur privé.
- Une femme ne devrait jamais être vérificatrice puisqu'un tel travail demande beaucoup de déplacements et de fréquents séjours à l'hôtel.
- Nous avons des réunions à propos de tout et de rien — c'est un gaspillage de temps.
- Nous n'avons jamais de réunions — je ne suis pas au courant de ce qui se passe.
- Mon patron sait déléguer les responsabilités — il me laisse faire tout le travail.
- C'est un bureau où il fait bon travailler — nous avons des équipes de balle-molle, une ligue de quilles, de belles soirées de Noel et les gens sont vraiment gentils.
- C'est un bureau où il fait bon travailler — tout le monde y met du sien. Nous ne laissons jamais de viande contaminée sortir de cette usine, et ça, tout le monde le sait.

Nous pourrions continuer indéfiniment à illustrer ainsi les valeurs, les normes, les croyances, les habitudes et les attitudes qui forment la culture d'une collectivité et de votre service.

Ce qui complique vraiment la situation, c'est que le Canada n'a pas une population homogène. Contrairement à d'autres pays, comme le Japon, notre culture varie non seulement d'une région à une autre mais aussi au sein d'une même collectivité ou d'un ministère. Si vous avez déjà travaillé dans plusieurs services, vous avez sans doute à l'esprit des exemples illustrant l'effet significatif des différences culturelles

sur un service. Ces différences sont particulièrement évidentes si vous avez eu à changer de région.

Les cultures ne sont ni bonnes ni mauvaises : elles existent tout simplement. La culture est l'élément clé de toute tentative de changement. Certains changements majeurs apportés aux activités dans le passé se sont soldés par des échecs retentissants, tout simplement parce qu'on n'a pas tenu compte des valeurs, des normes, des croyances et des habitudes locales. Cela s'illustre en particulier par l'introduction de changements tels que l'informatisation, là où le personnel n'était pas "culturellement" prêt à accepter la nouvelle technologie. C'est ce qu'on appelle le décalage culturel.

Les militaires déploient beaucoup d'efforts et de ressources en vue d'uniformiser leur culture par la formation, le symbolisme et le cérémonial. Même là, un commandant agit avec beaucoup de circonspection avant d'apporter un changement important. L'introduction de changements est encore plus difficile pour un gestionnaire dans un ministère où l'on ne s'est pas ou presque pas efforcé d'élaborer une culture uniforme. On n'établit pas une culture par des politiques ou des lignes de conduite. Mais même si on ne peut pas créer une culture par voie de règlements, il demeure possible de l'orienter dans de nouvelles directions.

14.12 L'ambiance de travail

L'ambiance est la perception qu'a le personnel des conditions de travail au sein du service. Ces conditions peuvent être d'ordre :

- physique — par exemple, la nourriture est mauvaise à la cafétéria, l'éclairage m'abîme la vue; il me faut un espace de stationnement;
- psychologique — par exemple, mon superviseur me traite comme le dernier des derniers; je n'hésite pas à parler à la

gestionnaire, elle est ouverte aux suggestions; il n'y a jamais personne pour me dire si mon travail est bon ou mauvais.

L'idée que les gens se font de l'ambiance au travail peut varier d'une personne à l'autre et est étroitement liée à la culture. Comme dans le cas de la culture, cette perception individuelle existe et il ne sert à rien de s'en plaindre. A la limite, lorsque la plupart des employés ont une perception négative des conditions de travail, le service risque de sombrer dans le chaos. Si le gestionnaire est à l'écoute des employés, il a de bonnes chances de redresser la situation ou de leur inculquer une vision plus positive des choses avant que les problèmes ne se présentent.

14.13 Et si ?. . .

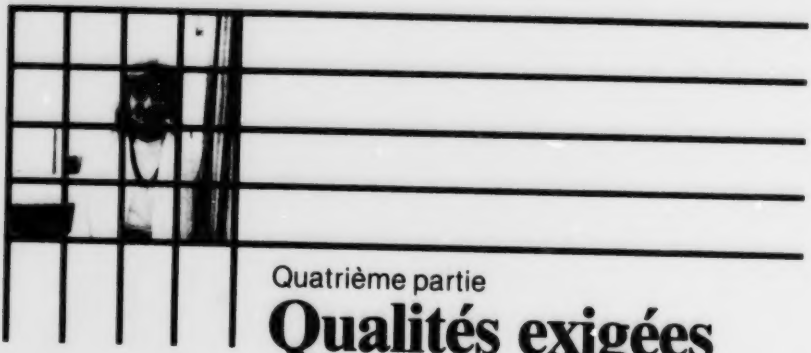
Essayez de trouver une composante qui est propre à votre milieu de travail. Par exemple, le gestionnaire d'un service d'Approvisionnements et Services Canada pourrait vouloir définir les fournisseurs comme composante distincte. Si tel est le cas, prenez quelques minutes pour la décrire dans la marge ci-contre et indiquez-le sur le modèle de la page **16**

15. Résumé

Jusqu'ici, nous avons tracé le profil du gestionnaire des opérations ainsi que le profil du milieu. Si vous êtes déjà gestionnaire, il est probable que ce guide ne vous aura encore rien appris — sinon que certaines de vos idées peuvent être présentées différemment. Ces profils ne font qu'agencer un grand nombre de faits et d'opinions à l'intérieur d'un cadre logique pour exercer son leadership.

16. Lien

Dans la partie qui suit, nous examinons les qualités et les antécédents professionnels nécessaires pour être un gestionnaire des opérations dans un ministère fédéral. Rappelons encore une fois que ce guide s'inspire largement des expériences et des opinions des gestionnaires mêmes.



Quatrième partie

Qualités exigées d'un gestionnaire des opérations

17. Sur votre départ

Vous avez reçu votre offre d'emploi, vous vous êtes trouvé une nouvelle maison, les déménageurs sont au travail et vous êtes sur votre départ. Mais avant que vous ne partiez, examinons ensemble vos antécédents immédiats. Vous devriez normalement correspondre à l'une des situations suivantes. Vous êtes :

- une superviseuse promue gestionnaire d'un petit service;
- un chef promu gestionnaire d'un service différent;
- une gestionnaire promue à une entité plus importante ou plus complexe;
- quelqu'un qui retourne au front après une affectation à l'administration centrale;
- une excellente gestionnaire mutée à un service équivalent pour y régler des problèmes;
- un excellent gestionnaire qui croit qu'il est temps de changer de poste après avoir été dans le même service depuis trop longtemps — et votre administration centrale est assez éclairée pour appuyer votre démarche.

18. Qualités — La mobilité

Si tel est votre cas, vous étiez de toute évidence une personne disposée à déménager. Vous étiez prête à affronter les difficultés qu'entraîne un changement non seulement d'emploi, mais aussi de milieu. Si vous êtes père ou mère de famille, cela veut dire que vos proches devraient aussi faire face à ces bouleversements.

De nos jours, de plus en plus de gestionnaires en puissance refusent de déménager, même si on leur fait des offres alléchantes. Il fut un temps où la plupart des femmes ne pouvaient se réinstaller ailleurs (ou plutôt, on ne leur en donnait pas l'occasion). Aujourd'hui, les hommes aussi trouvent l'idée de déménager moins attrayante qu'avant. Ce manque de mobilité est dû à quatre raisons principales :

- le nombre croissant de ménages à deux carrières, plutôt qu'à une carrière et un emploi d'appoint;
- l'aspect économique qui estompe les avantages, étant donné que le coût du logement et d'autres services varie d'une région à l'autre;
- les changements dans les valeurs culturelles; beaucoup de gestionnaires en puissance estiment que leur style de vie, leur cercle d'amis et certains autres facteurs sont tout aussi importants que les promotions ou les nouveaux défis;
- les disparités linguistiques.

Ce manque de mobilité n'est pas un phénomène particulier à l'administration publique. Le secteur privé est aux prises avec le même problème qu'il cherche à résoudre en offrant divers avantages, mais avec plus ou moins de succès. La stagnation que crée l'absence de sang neuf n'est pas considérée comme une situation acceptable, qu'il s'agisse du secteur public ou privé.

19. Qualités — Considérations générales

Vos qualités sont importantes, non seulement parce qu'elles vous permettront de diriger, mais aussi parce qu'elles rehaussent

votre crédibilité auprès de votre nouveau personnel. Sans cette crédibilité, il ne vous acceptera pas comme chef.

Lorsque vous examinez vos qualités, rappelez-vous qu'en matière de leadership il n'y a pratiquement pas de règles établies d'avance. Un très bon gestionnaire peut ne pas posséder certaines des qualités décrites ici — exception faite de l'expérience pratique. Il se peut aussi que ce guide ne fasse pas état de certaines qualités que vous jugez essentielles à la gestion de votre service particulier. Dans ce cas, n'hésitez pas à les ajouter à notre liste. Après tout, ce guide vous aidera peut-être un jour à former un nouveau gestionnaire; plus vous aurez de renseignements, mieux ce sera.

20. Qualités — Les études

Certains d'entre vous doivent nécessairement avoir fait des études postsecondaires. C'est notamment le cas des capitaines de la Garde côtière et de certains gestionnaires des ministères de l'Agriculture et de la Santé nationale et du Bien-être social. Dans des organismes nationaux comme Parcs Canada et la Direction de l'accise de Revenu Canada — Douanes et Accise, les études professionnelles ne sont pas exigées, mais elles constituent néanmoins un atout non négligeable.

Dans certains ministères, les personnes interrogées dans le cadre de nos recherches pensaient qu'une formation postsecondaire augmentait les chances de ceux et celles qui aspirent à des postes de gestion. Fait surprenant, elles n'ont pas mentionné de diplôme en particulier, comme une maîtrise en administration. En poussant plus loin la discussion, nous sommes arrivés à la conclusion que le fait de réussir aux études postsecondaires a finalement plus d'importance que le contenu de la formation, dans la mesure où cela prouve que la personne est capable de faire face à la pression engendrée par des exigences conflictuelles de temps et d'efforts. De plus, les études

postsecondaires peuvent permettre à une personne d'acquérir une plus grande ouverture d'esprit et une certaine souplesse très utile dans les milieux opérationnels complexes. Il faut noter l'emploi du terme "peuvent permettre", car le résultat n'est pas toujours assuré.

21. Qualités — L'expérience

Il existe une théorie de gestion selon laquelle un bon gestionnaire peut diriger n'importe quel service. Cette théorie vaut peut-être pour quelques services de certaines organisations — mais non pour un gestionnaire qui a un programme à réaliser. Au début de ce guide, nous avons donné un aperçu des composantes du milieu complexe sur lequel nos gestionnaires doivent exercer leur influence de leaders. Même avec une très grande expérience dans un certain type d'activités, le nouveau gestionnaire d'un service aura fort à faire pour saisir les liens souvent subtils entre les composantes de ce qui sera désormais son milieu. Un défi de cette taille serait extrêmement difficile, sinon impossible, à relever pour un gestionnaire qui doit s'en remettre aux systèmes de gestion et d'administration pour que le service fonctionne pendant qu'il apprend à connaître le service. Ce gestionnaire serait, de fait, tenu en otage par les systèmes et les gens qui les font fonctionner.

Une autre raison de considérer l'expérience pertinente comme une qualité essentielle est que l'apprentissage du leadership se fait en grande partie par observation. Cet apprentissage consiste à observer d'autres personnes dans l'exercice de leurs fonctions de leadership et à imiter ou éviter de reproduire leur comportement. Les modèles ont une influence beaucoup plus grande lorsqu'ils sont observés dans le même milieu de travail, car l'apprentissage se fait ordinairement de façon inconsciente, presque par osmose. Cela ne veut pas dire que vous ne pouvez pas apprendre en observent des modèles médiocres, mais ce n'est pas facile, car dans ce cas vous ne voyez pas les résultats d'un leadership positif. En réalité,

les leaders forment d'autres leaders par l'exemple, en leur montrant comment faire.

22. Qualités — L'apparence générale

Que cela vous plaise ou non, vos employés, votre clientèle et la collectivité verront en vous le nouveau représentant du service — une sorte de symbole d'après lequel on jugera désormais non seulement la personne que vous êtes, mais tout le service que vous dirigez. Peu importe que vous dirigiez un entrepôt d'Approvisionnements et Services Canada ou une prison à sécurité maximale dont la clientèle est captive.

Vous avez peut-être intérêt à jeter un regard critique sur votre apparence générale et à vous demander si vous êtes vraiment à la hauteur de l'image que vous voulez que le service projette. La plupart des gestionnaires des opérations que nous avons rencontrés étaient manifestement conscients du fait que leur apparence générale est un facteur important pour l'identité de leur service. Et il ne faudrait pas sous-estimer l'importance d'une forte identité.

23. Qualités — Votre personnalité

Une bonne partie de vos qualités sont intérieures; qu'on les nomme personnalité, motivation, valeurs morales, confiance en soi, logique, estime de soi, ouverture d'esprit, ou autre chose, ce sont ces qualités personnelles qui décideront de votre réussite en tant que leader. Et il ne semble y avoir aucune combinaison magique de ces qualités pour faire un leader à coup sûr. De fait, il serait vain de chercher à décrire la personnalité "idéale" d'un leader. Quand nous avons tenté de le faire, les résultats ont été désastreux. Nous avons donc laissé tomber les profils de personnalité pour ne retenir que trois qualités communes à chaque gestionnaire interviewé.

Premièrement, vous n'êtes pas un carriériste. Un carriériste, selon le *Petit Robert*, est une "Personne pour qui l'action [. . .] n'est que le prétexte d'ambitions personnelles, d'une réussite." Cela ne signifie pas

que l'idée d'une promotion vous déplaît, mais votre action vise avant tout à satisfaire les besoins du service plutôt qu'à impressionner la haute direction.

Deuxièmement, vous êtes quelqu'un de bien — une personne polie et attentive aux problèmes des autres. Sans être celui qui fuit ses responsabilités ou utilise la manipulation, vous n'êtes pas non plus celui qui déplace tout sur son passage. D'une manière consciente ou inconsciente, vous révélez par votre comportement que vous savez bien que le moindre manque de tact de la part du patron risque d'affecter sérieusement le moral d'un employé. Est-ce là une attitude démodée, ou tout simplement une façon civilisée de traiter les gens ?

Enfin, vous êtes assez honnête avec vous-même, comme vous l'avez été avec nous. Vous connaissez vos points forts et vos points faibles, sans éprouver pour autant le moindre sentiment de culpabilité ou de ressentiment. Bref, vous êtes réaliste, pragmatique.

24. Qualités — Conclusion

Vous avez sans doute à l'esprit beaucoup d'autres qualités qui n'ont pas été mentionnées ici. Peut-être voudrez-vous les inclure dans la marge. La formation, par exemple, a été laissée de côté puisque nous en parlerons plus loin. En règle générale, la meilleure formation que vous pourriez avoir serait d'avoir travaillé avec un système de gestion solide, des collègues enthousiastes et un patron qui était un modèle de leadership positif.

25. Lien

Dans la partie qui suit, nous examinerons certains des problèmes et pressions auxquels vous aurez à faire face en entrant en fonction comme gestionnaire d'un service.

Cinquième partie

Nouveau poste — Entrée en fonction

26. Une autre période de probation

Vous venez d'entrer en fonction comme gestionnaire des opérations et vous voilà encore en période de probation — sauf que cette fois-ci c'est différent. Non seulement devez-vous faire face à la période de probation officielle prescrite par la Fonction publique, mais aussi à un certain nombre de probations non officielles. En fait, la plupart des gens de votre nouveau milieu vous ont mis en probation.

L'administration centrale compte sur la période de probation officielle pour se faire une idée de votre rendement. De façon non officielle, inconsciente, mais non moins sérieuse, le personnel, les concessionnaires, les entrepreneurs, la collectivité et votre clientèle (ou ses représentants) vous évaluent aussi comme personne, gestionnaire et leader en puissance. Et ils emploient tous des critères différents, pendant des périodes différentes. Vous devez répondre à plusieurs de leurs questions inexprimées avant qu'ils ne vous acceptent, vous rejettent, ou pire encore, vous ignorent. Dans la plupart des cas, ils ne trouveront pas réponse à leurs questions dans vos paroles mais plutôt dans vos actes. Serez-vous :

- disposé à collaborer ?
- un adepte du club de loisirs ?
- un gaspilleur de temps ?
- quelqu'un qui connaît bien le travail et qui mérite d'être écouté ?
- facile à manipuler ?
- gentil ?
- vindicatif ?
- fiable et crédible ?
- intéressé à mon travail et à ma personne ?
- etc., etc., etc.

Les employés, en particulier, se sont déjà fait une idée de vous en se basant sur vos qualifications professionnelles et sur les rumeurs qui circulent au ministère. Bonne chance — vous en aurez besoin!

27. Objet

La présente section, encore une fois, s'inspire des expériences de bons gestionnaires des opérations, de leurs supérieurs ainsi que de leurs subalternes. Elle a pour but de vous préparer à aborder d'une manière pratique la période critique d'initiation comme gestionnaire. Dans cette partie, nous présumons que vous venez d'un service différent et qu'il y a un niveau intermédiaire (chef) entre vous et les superviseurs. Si vous avez été promu à l'intérieur du même service ou si le service n'a pas un niveau de chef, vous serez peut-être obligé d'adapter un peu le contenu de cette partie.

28. La durée de votre affectation

Pendant combien de temps devriez-vous occuper votre poste avant de vous lancer dans un nouveau défi ? Devriez-vous songer à la date de votre départ avant même d'entrer en fonction ? La réponse à la seconde question est "oui", parce que vous avez intérêt à planifier votre carrière et qu'en règle générale, la plupart des gens fonctionnent mieux lorsqu'ils ont des échéances bien définies.

Nous avons toutefois été surpris par la durée des engagements que recommandent la plupart des meilleurs gestionnaires interviewés. Les recommandations ci-après ne sont pas absolues, mais la plupart des gestionnaires les trouveront raisonnables. Vous devriez rester en place :

- idéalement quatre ans, au moins trois, dans un petit service (un service où il n'y a pas de chefs);
- idéalement cinq ans, au moins quatre, dans un grand service.

La durée des affectations peut vous sembler longue, mais cela s'explique par le fait qu'il faut compter deux ans pour la seule application du cycle budgétaire. Qui plus est, tout changement que vous apporterez aux composantes du milieu prendra du temps à mûrir et à atteindre son régime de croisière. Ici, nous sommes loin de la position du carriériste pour qui occuper un poste pendant plus de deux ans représente un échec. En deux ans, un gestionnaire peut tout au plus entreprendre quelques changements superficiels, mais n'aura pas l'occasion de surmonter la véritable épreuve, c'est-à-dire la réalisation des projets. C'est ici que le leadership entre vraiment en ligne de compte.

Il convient d'ajouter qu'avec les compressions budgétaires que subissent la plupart des secteurs de l'économie, y compris les activités gouvernementales, vous n'aurez peut-être pas à craindre de quitter votre poste trop tôt. Il se peut bien qu'il n'y ait pas de postes intéressants ailleurs. Le désintérêt et la perte d'enthousiasme est un problème que nous aborderons dans la dernière partie de ce guide.

29. Le fantôme de votre prédécesseur

Indépendamment de la personnalité ou du style de gestion de votre prédécesseur, son fantôme sera là pour vous hanter. Cette

hantise peut prendre diverses formes, toutes plus exaspérantes les unes que les autres. Aussi vos collègues que nous avons interviewés s'accordent-ils à dire qu'il faut surtout garder son calme et ne pas se mesurer au fantôme. Il ne sert à rien d'argumenter quand on vous dit : M. Untel ou Mme Unetelle ne faisait pas ça comme ça." Vous n'en sortirez pas gagnant.

30. Les suggestions, revendications et demandes urgentes

Votre prédécesseur a probablement passé beaucoup de temps au cours des années à refuser poliment, mais fermement, certaines suggestions, à s'opposer avec raison à certaines revendications et à démontrer que certaines demandes n'étaient ni urgentes ni même justifiées. Tout le monde, à partir du représentant syndical jusqu'au préposé au terrain de stationnement, verra votre arrivée comme une occasion de revenir à la charge avec son projet favori, appuyé par des arguments bien rodés.

À tort ou à raison, votre prédécesseur avait des motifs de s'opposer à ces projets. Vous pourriez peut-être lui téléphoner pour connaître ces motifs, mais cela n'est pas toujours possible ou pratique. De toute façon, prenez votre temps — la terre n'arrêtera pas de tourner si vous ne prenez pas une décision sur-le-champ. Un gestionnaire d'un très grand service nous a dit que le meilleur conseil qu'il avait reçu au moment d'entrer en fonction était l'ordre que lui avait donné son supérieur de ne faire aucun changement majeur pendant six mois sans d'abord lui en parler. Ce sursis bénéfique lui a donné le temps d'apprendre à connaître le service assez bien pour prendre des décisions éclairées.

31. La délimitation du territoire

L'une des mauvaises stratégies à adopter pour faire face au fantôme de votre prédécesseur et montrer que vous avez pris les commandes consiste à entreprendre immédiatement des réformes hautement visibles, par exemple une réorganisation du service. Une action de ce genre peut dénoter de

votre part un sentiment d'insécurité et la crainte que les employés ne vous prennent pas au sérieux. Faire des changements pour montrer que vous êtes le patron ne prouve rien en réalité. C'est un peu comme les "signatures" que les chiens du voisinage laissent sur votre pelouse et vos arbustes pour délimiter leur territoire. Sauf s'il y a un problème urgent, la plupart des activités continueront à fonctionner presque d'elles-mêmes pendant le temps qu'il vous faudra pour apprendre à connaître votre milieu. Et ce n'est qu'avec une connaissance approfondie de ce milieu que vous pouvez espérer prendre des décisions susceptibles d'améliorer le travail.

32. Les comparaisons sont inutiles

Si vous arrivez d'un service qui, de par sa taille, ressemble beaucoup à celui que vous venez de prendre en charge, vous aurez probablement tendance à vous imaginer que les deux services sont identiques sous d'autres rapports. Mais au fur et à mesure que vous analyserez les composantes de votre nouveau milieu, vous constaterez qu'il y a des différences d'avec l'ancien dans chaque cas, à l'exception peut-être des programmes. Parfois ces différences sont presque indiscernables, et seule votre expérience du travail vous permettra de les déceler — et encore, à condition d'y regarder de très près.

Si vous revenez à un service où vous avez travaillé au cours de votre carrière, prenez garde. Vous avez changé et les employés aussi, pour le meilleur ou pour le pire, mais changé tout de même.

Votre nouveau service peut vous sembler, sous certains rapports, moins bon que celui que vous venez de quitter. Cependant, il est risqué d'émettre des opinions négatives ou de faire des comparaisons en présence des employés ou de toute autre personne. Il est facile de se laisser aller à des commentaires élogieux sur l'efficacité de votre ancien service, et il se peut que ces commentaires

soient tout à fait justes. Mais le fait de dénigrer votre nouveau service ne fera qu'inciter les employés à faire front commun contre vous, situation dont vous pouvez bien vous passer.

33. La vérification opérationnelle

Peut-être avez-vous l'intention de demander une vérification des activités ou de la gestion pour vous aider à obtenir des renseignements sur votre nouveau service. Les vérificateurs peuvent vous faire épargner beaucoup de temps en étudiant certaines choses dont l'examen vous serait difficile, sinon impossible. Les résultats de la vérification peuvent aussi servir à justifier certains changements que vous devez apporter. On oublie trop souvent que le but premier d'une vérification opérationnelle est de fournir des renseignements et des conseils constructifs au gestionnaire, et non de prendre quelqu'un en flagrant délit.

Votre décision de demander une vérification dépendra de plusieurs facteurs, dont les suivants :

- la date et la portée de la dernière vérification opérationnelle;
- la confiance que vous avez dans l'équipe de vérification du ministère;
- la disponibilité de l'équipe de vérification.

Si vous décidez de demander une vérification, faites-le aussi tôt que possible. Le processus prend du temps et vous voulez sans doute obtenir les renseignements le plus rapidement possible.

Soyez prêt à définir et à examiner avec le chef de l'équipe de vérification les points sur lesquels vous voulez des données. Par exemple, vous désirez peut-être avoir un rapport détaillé sur l'emploi du temps de vos superviseurs, connaître les opinions exprimées par les médias locaux concernant votre service, ou encore être au courant d'autres aspects pour mieux vous familiariser avec votre nouveau poste.

34. Apprendre à connaître le milieu

Lors de nos entrevues, les gestionnaires revenaient constamment sur l'importance d'apprendre à bien connaître le milieu avant d'effectuer des changements importants qui ne sont pas dictés par des problèmes urgents. Si votre prédécesseur était de ceux qui croient devoir tout régler eux-mêmes ou maintenir la paix à tout prix, vous en aurez probablement plein les bras avant même d'entreprendre tout nouveau projet.

Les gestionnaires de grands services étaient prêts à se donner six mois et plus pour :

- apprendre à connaître les personnes clés du milieu (pas nécessairement les plus haut placées ou les plus visibles);
- apprendre ce qui se passe sur le plan officiel et non officiel;
- déterminer pourquoi les choses se passent ainsi.

En jetant un coup d'oeil sur le modèle de la page **16**, vous aurez une assez bonne idée de la tâche complexe qui vous attend. En évaluant chaque composante de votre milieu, vous vous trouverez en même temps à élaborer mentalement un modèle de ce qu'il devrait être selon vous.

35. Les activités d'orientation

Vous avez intérêt à limiter dès le départ la durée de votre journée de travail, à défaut de quoi vous risquez de vous épuiser et de nuire à vos relations familiales et sociales. Beaucoup de nouveaux gestionnaires doivent lutter contre leur impatience de tout connaître immédiatement. Vous pouvez vous sentir particulièrement vulnérable si vous rencontrez des problèmes ou des situations qui débordent le cadre de votre expérience précédente au niveau de chef ou à l'administration centrale. Ce sentiment est naturel, car après tout vous ne voulez pas avoir l'air stupide ou incapable de prendre en charge la situation. Certains nouveaux gestionnaires finissent par passer tout leur temps dans leur bureau à lire la correspondance, les dossiers, les guides, etc.

Bien sûr, vous devez lire un certain nombre de documents pour connaître les antécédents du service et vous tenir au courant de ce qui se passe. Mais vous apprendrez davantage en prenant l'habitude d'observer, d'écouter et d'évaluer — et cela, vous ne pouvez pas le faire enfermé dans votre bureau.

36. Sortir de votre bureau

Certains gestionnaires chevronnés peuvent passer de plus de la moitié à près des trois quarts de leur temps hors de leur bureau à régler les affaires et à se tenir au courant des activités du service. Inutile d'insister sur l'importance pour le néophyte d'en faire autant. Mais vous faites mieux de préparer les employés à votre présence, surtout s'ils ne sont pas habitués à un tel style de gestion.

37. Préparer le personnel

Dans un petit service, il peut être utile de convoquer une réunion pour expliquer vos plans aux employés. Dans un grand service, il est généralement plus pratique d'organiser une réunion du comité de gestion et d'envoyer une note de service à tous les employés. Dans un cas comme dans l'autre, vous devriez :

- vous présenter en donnant un aperçu de vos antécédents professionnels;
- mentionner que, pour bien apprendre vos nouvelles fonctions, vous avez l'intention de circuler fréquemment sur les lieux, de parler aux gens et d'observer comment le travail est exécuté;
- signaler que vous êtes accessible, tout en prenant garde de ne pas porter atteinte à l'autorité des superviseurs et des chefs;
- peut-être promettre de ne pas faire de changements à moins qu'ils ne soient nécessaires et tant que vous ne serez pas familiarisé avec le service.

Vous devriez aussi prévoir une autre réunion, cette fois avec les concessionnaires et les entrepreneurs, en utilisant une approche similaire.

38. Préparer les gens de l'extérieur

Le gestionnaire des opérations de l'un de nos parcs nationaux traite avec une collectivité et une clientèle qui comprend 20 conseils municipaux, 200 organismes très différents, allant de la GRC à une troupe de guides, 5 députés, plus de 200 agriculteurs — sans compter les dizaines de milliers de visiteurs et de locataires du parc. Il serait virtuellement impossible pour un nouveau gestionnaire d'établir un contact personnel avec chacun des membres de ces groupes — qui ont tous un intérêt dans l'exploitation du parc. Mais vous pouvez être sûr que la plupart d'entre eux auront des nouvelles du gestionnaire dans les six premiers mois, ne serait-ce que par une lettre de présentation dans laquelle il invitera chacun à s'adresser à lui en cas de besoin. Le gestionnaire se fera aussi un devoir de rendre visite aux organisations et personnes clés afin d'établir un contact personnel, si important dans tout service.

39. Les femmes gestionnaires

Dans plusieurs de nos ministères, il y a peu de femmes gestionnaires des opérations. Si vous êtes l'une de celles qui sont arrivées à l'être, attendez-vous à certaines difficultés.

Si les leaders font des erreurs, c'est qu'ils prennent des risques, et prendre des risques (transformer le service) fait partie intégrante du rôle d'un leader. Un homme qui fait une erreur n'est qu'un parmi peut-être 50 autres gestionnaires du même sexe dans son ministère. Il y a peu de chances que son erreur soit particulièrement remarquée ou gardée longtemps en mémoire. Mais si vous faites une erreur en tant que membre du très petit groupe de femmes gestionnaires de votre ministère, vous pouvez parier qu'on la remarquera et qu'on ne l'oubliera pas de sitôt. Les mentalités changent, mais lentement. Il n'y a pas de solution facile même si la situation s'améliore.

40. Affairé vs productif

Pendant que, dans votre nouveau rôle de gestionnaire des opérations, vous vous appliquerez à connaître votre milieu et à

vous y faire connaître, vous aurez peut-être l'impression de ne pas "travailler". Lorsque vous étiez chef ou superviseur, votre travail se traduisait toujours par quelque chose de très concret : un rapport, une lettre, une décision technique sur un problème dans un programme, la formation d'un employé, etc. Maintenant vous avez le sentiment de ne pas être très productif.

Ce à quoi vous faites vraiment face, c'est votre changement de rôle : d'administrateur ou de spécialiste de programme, vous êtes devenu gestionnaire. Les tâches qui sont productives lorsqu'elles sont accomplies par un superviseur ne sont qu'affairement chez un gestionnaire des opérations. Cela ne veut pas dire que vous abandonnez votre rôle de superviseur, d'administrateur et de spécialiste de programme. Cela signifie tout simplement que vous consacrez maintenant la majeure partie de votre temps à d'autres activités. Dans la partie qui suit, nous examinerons les activités des bons gestionnaires des opérations.

Sixième partie

La pratique du leadership

41. Lien

Jusqu'ici, vous avez eu l'occasion de jeter un regard neuf sur votre travail, votre milieu et vous-même. Vous avez aussi passé en revue cette période critique d'orientation à laquelle survit tout bon gestionnaire des opérations. Et puisque vous vous êtes rendu si loin dans le texte, il faut croire que vous n'avez pas rejeté son contenu — enfin, pas entièrement.

La présente section continue d'élaborer à partir des expériences des gestionnaires que nous avons rencontrés et discute des activités qui permettent un leadership positif. Avant d'entrer dans les détails, cependant, nous allons décrire l'approche que nous utiliserons.

42. Notre approche

Les leaders ne se contentent pas de faire ce qui éventuellement pourrait être appelé du leadership. Leurs activités sont centrées, elles ont un but — rien n'est laissé au hasard. Les leaders savent déterminer ce qui doit être fait, avec qui, et ils le font. Le leadership a comme point de départ l'aptitude à regarder l'environnement dans une perspective d'avenir, c'est-à-dire, avec vision.

Les définitions suivantes du terme "vision" répondent à nos besoins présents :

> Action de voir, de se représenter en esprit. Façon de voir, de concevoir un ensemble de choses complexes. *Petit Robert*.

> Fait de voir ou de se représenter quelque chose : la vision de l'avenir. *Petit Larousse en couleurs*.

La vision des leaders leur permet de faire les choses suivantes :

- déterminer les composantes clés de leur environnement;
- voir comment les composantes devraient être reliées entre elles;
- surveiller l'évolution de ces relations, parce que le milieu change constamment;
- agir de façon à favoriser les relations positives.

Et les leaders que nous avons rencontrés semblent faire tout cela sans beaucoup d'efforts conscients !

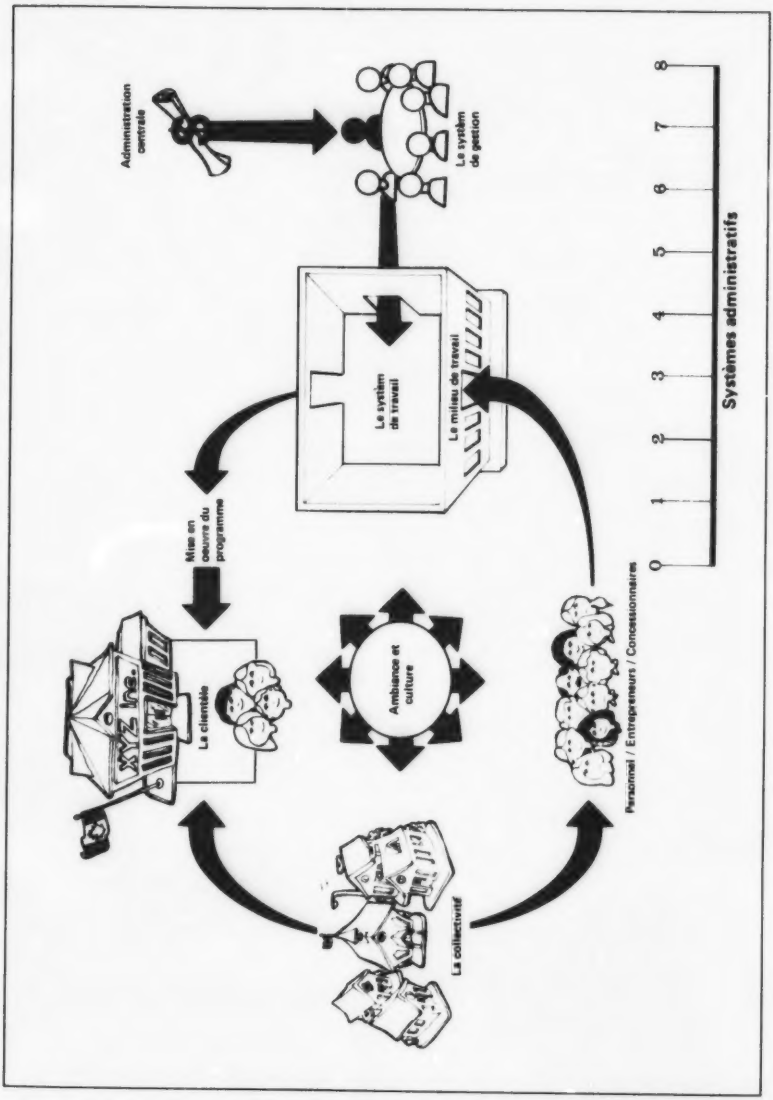
Dans les paragraphes suivants, nous examinerons les composantes individuelles d'un milieu type du point de vue d'un leader. Mais il faut se rappeler que chaque milieu est différent, au moins dans une certaine mesure. Vous devrez donc adapter ces modèles à votre propre service.

Afin de garder notre exposé en contexte, le modèle d'un milieu déjà donné à la page **17**, figure de nouveau ci-après.

43.0 La collectivité

Nous débutons avec la collectivité, parce que c'est là que tout commence. Les résidants élisent des députés fédéraux, demandent des programmes gouvernementaux ou leur donnent leur accord tacite, et à titre de contribuables, fournissent les fonds pour la mise en oeuvre des programmes. En outre, la clientèle, le personnel, les entrepreneurs, les voisins, les fournisseurs de votre service

Le milieu du gestionnaire des operations



et vous-même faites tous partie de la collectivité. Pourtant, dans la plupart des cas, la majeure partie de la collectivité ne serait pas au courant de l'existence de votre service, si ce n'était de vos activités de leadership. Les programmes tels que la taxe d'accise, l'inspection agricole, et les différents aspects des approvisionnements et services ne sont pas très visibles, malgré

l'importance de leur effet sur le bien-être de la collectivité ou de l'économie.

43.1 L'identité du service

Les leaders croient que leurs services doivent être connus et respectés par la collectivité en raison de l'influence de cette dernière sur le milieu.

Lorsqu'ils parlent de la visibilité de leurs services et des relations avec la collectivité, les leaders expriment des idées telles que les suivantes : "Je veux que les résidents

- sachent qui nous sommes et connaissent notre raison d'être;
- croient dans l'utilité et la qualité de ce que nous faisons;
- croient que nos services sont de bons endroits où travailler;
- voient nos services comme faisant partie de la communauté;
- nous adressent toute question ou plainte au sujet de nos services ou de nos programmes, plutôt que de s'adresser à leur député, aux médias ou à un tiers,
- communiquent avec notre personnel au sujet de tout ce qui est mentionné ci-dessus."

En fait, ces déclarations ne sont pas des critères mesurables que l'on attendrait de gestionnaires aux méthodes "scientifiques". Mais il semble que le leadership relève davantage de l'art que de la science, qu'il s'appuie davantage sur les sentiments que sur les faits, qu'il soit, enfin, plus social que technique.

43.2 Le leadership dans la collectivité

A partir de nos entrevues, nous avons choisi un échantillon des activités qui peuvent influencer la collectivité. Vous et votre personnel pouvez accomplir les choses suivantes :

- établir et entretenir un contact personnel avec les bureaux des députés, les autres niveaux d'administration publique, les médias, les voisins de votre service, les organismes professionnels pertinents, etc.;

- participer à des organismes communautaires, tels que la Chambre de commerce;
- prendre part en tant que groupe à des activités communautaires, telles que la campagne de Centraide et d'autres campagnes de charité, les ligues de sport, les festivals locaux;
- représenter le service à des émissions de ligne ouverte à la radio, dans des programmes télévisés et par d'autres moyens publics;
- fournir des orateurs aux clubs de service et autres groupes;
- appuyer le travail des établissements d'enseignement :
  - —en coopérant aux programmes d'expérience de travail pour étudiants,
  - —en leur faisant visiter votre service,
  - —en fournissant des orateurs sur des sujets relatifs à vos programmes,
  - —en participant aux comités consultatifs sur les programmes scolaires,
  - —en encourageant le personnel qualifié à donner des cours en dehors des heures de travail.

C'est là une brève liste du genre de choses que font les leaders pour présenter une image positive de leurs services à la collectivité.

43.3 Deux avertissements

Il est essentiel d'avoir la formation nécessaire avant de donner des conférences publiques et des entrevues. L'auditoire applaudit à la fin de votre présentation pour l'une ou l'autre des raisons suivantes : ou bien il a trouvé la conférence intéressante, ou bien il est soulagé que vous ayez enfin fini. Et deuxième avertissement, il faut prendre garde de ne promettre que ce que votre service peut effectivement offrir.

43.4 Résumé — la collectivité

L'attitude de la collectivité à l'endroit de votre service et à l'endroit de la Fonction publique dans son ensemble exerce une forte influence sur votre service, en particulier par l'entremise du personnel et de la clientèle. Les leaders sont conscients de ce fait et passent beaucoup de temps à des

activités qui favorisent une attitude positive de la part de la collectivité. Et tous, nous récoltons les fruits de leurs efforts, qui se traduisent par une augmentation de la crédibilité de l'administration fédérale.

44.0 La clientèle

Vos activités dans la communauté amélioreront certainement les relations avec votre clientèle. Mais nous avons constaté dans nos entrevues que ces activités ne suffisent pas, en particulier lorsque la clientèle est dispersée géographiquement. Nous savons aussi que les efforts faits pour influencer la clientèle doivent avoir pour point de départ la compréhension des attitudes, préoccupations et besoins de la clientèle, et cette compréhension ne peut venir que d'un contact personnel. Mais la nature elle-même du travail tend à vous isoler d'un contact personnel avec les clients individuels. Vous êtes enclin à en entendre parler par des tiers, tels que leurs représentants, les groupes de pression, ou vos chefs et superviseurs. Ces sources sont certes valables et nécessaires, mais elles ne peuvent remplacer un contact direct. Qu'il s'agisse d'une directrice de la Bibliothèque nationale qui visite une bibliothèque universitaire, d'un directeur de pénitencier qui parle aux détenus dans la cour . . . ou d'un capitaine de la Garde côtière qui parle avec des marins du dimanche, le but qu'ils visent est le même : comprendre leur clientèle pour mieux l'influencer.

44.1 La clientèle devrait. . .

Tout comme avec la collectivité, les leaders ont des critères pour leurs relations avec leur clientèle. Puisque les clientèles diffèrent tellement d'un programme à l'autre, la présente étude ne peut décrire ces critères de façon aussi précise que vous le pourriez. Mais certains critères généraux s'appliquent à la plupart des clientèles du gouvernement. Les leaders souhaitent que leur clientèle :

- connaisse leur programme, en particulier ses limites;
- suive les règlements du programme au meilleur de leur connaissance;
- coopère avec le personnel qui met en oeuvre le programme;

- s'adresse au personnel en cas de problème sans crainte de sanction;
- tienne le personnel au courant des plans et changements qui touchent le travail.

Une clientèle qui respecte tous ces critères est presque impossible à obtenir, mais il est surprenant de constater à quel point certains des meilleurs services se rapprochent de la relation "parfaite". Par contre, un service de réglementation peut avoir à se contenter d'une clientèle qui ne se conforme qu'à un ou deux critères. Après tout, on ne peut pas espérer se faire aimer des gens à qui l'on interdit de faire quelque chose, mais on peut espérer qu'ils croient recevoir un traitement équitable.

44.2 Influencer la clientèle

Puisque vous n'êtes généralement pas l'employé qui traite directement avec la clientèle de façon quotidienne, vous ne pouvez l'influencer directement pour qu'elle change ses attitudes et son comportement. Vous pouvez cependant, et vous le faites, influencer la façon dont le personnel traite avec elle. Nous avons constaté trois étapes fondamentales dans ce processus.

- Vous devez décider la façon dont vous voulez que le personnel agisse avec la clientèle, la façon dont vous envisagez la relation. Et puisque vous voulez des résultats concrets, vous ne pouvez vous appuyez sur des termes vagues tels que "poli", "compréhensif" ou "professionnel". Vous devez être plus précis et faire des commentaires tels que: "des employés supplémentaires traiteront avec le public lorsque la période d'attente atteint cinq minutes" ou "les clients n'ont pas toujours raison, mais, lorsqu'ils ont tort, il faut leur expliquer pourquoi dans un langage qu'ils comprennent". Vous êtes le mieux en mesure de juger des actions nécessaires dans votre service pour influencer la clientèle. Si vous n'êtes pas certain, interrogez vos superviseurs — eux sauront quoi faire.

- Ensuite, vous devez transmettre le message aux personnes qui traitent effectivement avec la clientèle. Selon votre service, les voies de communication peuvent comprendre :
  —des réunions avec les chefs et les superviseurs;
  —des séances de formation à l'intention des employés;
  —de la documentation;
  —des réunions de tout le personnel;
  —tout autre moyen qui fonctionne dans votre service.

  Le problème tient au fait que vous ne pouvez pas réserver une journée ou une semaine aux relations avec les clients. Vous aurez à faire passer votre message encore et encore pendant des mois ou même des années avant d'être persuadé qu'il a enfin été capté. Certains pourraient traiter ces remarques de marotte, mais nous préférons penser qu'il s'agit de "renforcement positif".

- Le personnel, après avoir reçu votre message, attend maintenant de vous que vous démontriez à quel point vous y croyez et vous voulez vraiment influencer la clientèle. Les gestionnaires mettent tous en pratique ce qu'ils prêchent. Ils prennent personnellement contact avec la clientèle de façon très visible — non seulement pour montrer au personnel l'importance qu'ils accordent aux relations avec les clients, mais aussi pour évaluer de façon continue les attitudes, les préoccupations et les besoins de leur clientèle.

44.3 Résumé — la clientèle

Les programmes n'existeraient évidemment pas si ce n'était de la clientèle. Celle-ci doit non seulement être traitée équitablement dans le cadre des programmes, mais doit aussi avoir le sentiment d'être traitée ainsi. Les leaders le savent, et par conséquent, ils passent beaucoup de temps à influencer l'attitude et le comportement de la clientèle envers les programmes et le service. Puisque cette influence ne peut avoir lieu que par

l'entremise de votre personnel, ce que vous faites doit avoir plus d'importance que ce que vous dites.

45.0 Les programmes

La vision que l'administrateur a des programmes gouvernementaux et de leur mise en oeuvre comprend les objectifs, les lois, les règlements, les plans de dépenses et les systèmes qui s'y rapportent. C'est une vision qui se traduit finalement par des données de base : la qualité et la quantité de choses accomplies pour un tel nombre de clients par un tel effectif, à un tel coût dans une période donnée.

45.1 Un point de vue global

Cependant, les leaders dépassent le cadre de cette vision étroite pour considérer les répercussions plus larges de leurs programmes. Afin d'illustrer ce point, citons quelques exemples tirés de nos entrevues :

- Le gestionnaire qui croit que l'aéroport dont il est responsable est plus qu'une simple installation de transport aérien assurant la sécurité et l'efficacité. Il sait qu'il est un facteur majeur pour le développement du tourisme local, les plans d'expansion industrielle et le commerce international.
- Le directeur de l'Accise qui sait que son programme entre dans le cadre des systèmes de revenus fédéraux et provinciaux et qui sait comment se comparent nos systèmes aux systèmes étrangers tels que la taxe à la valeur ajoutée.
- La capacité de la gestionnaire d'un centre d'emploi du Canada de voir l'effet stabilisateur de l'assurance-chômage sur l'économie locale dans des domaines tels que le logement et le commerce au détail. Et ce, en plus de sa préoccupation quant à l'effet du programme sur le bien-être des résidents de la communauté.

45.2 Les principes sous-jacents

En plus de comprendre le fonctionnement de leurs programmes et d'être au courant de leurs répercussions, les leaders en saisissent les principes sous-jacents. Ils savent pourquoi les programmes ont été élaborés

en premier lieu et comprennent les valeurs des personnes qui ont participé à leur élaboration. Cela permet de mieux comprendre tout changement apporté et son effet sur le milieu.

Les leaders semblent aussi mieux être en mesure de faire face aux changements à leurs programmes qui entrent en conflit avec leurs propres valeurs et croyances. Nous ne pouvons que supposer que leur niveau de compréhension leur permet d'éviter les réponses purement émotives qui auraient une influence négative sur le service.

45.3 Les résultats

Votre compréhension et sensibilité à l'égard du programme vous permet d'accomplir deux activités de leadership. D'abord, vous pouvez influencer les personnes chargées du programme à l'administration centrale afin qu'ils en améliorent la conception, et ce parce que vous pouvez en parler d'un point de vue qui dépasse les simples mécanismes de travail. Ensuite, vous pouvez accroître les connaissances de vos employés, afin de leur permettre d'être des leaders dans leur sphère d'influence — sphère qui comprend la collectivité, la clientèle, les entrepreneurs et les concessionnaires, ainsi que chacun d'entre eux.

45.4 Résumé — le programme

La capacité d'avoir une vision plus large du programme constitue la différence essentielle entre un gestionnaire des opérations qui est surtout un administrateur et celui qui est un leader. Les leaders peuvent faire le lien entre le programme et chaque composante du milieu de façon à influencer les attitudes et les comportements de personnes ayant des besoins différents.

46.0 Le milieu de travail

Il a été impossible de ne pas remarquer, lors de nos visites de nombreux milieux de travail, les différences quant à la qualité des installations. Certains services ont des installations pouvant se comparer aux meilleures dans d'autres secteurs de l'économie.

D'autres services ne sont pas aussi chanceux. Les différences de qualité sont particulièrement évidentes dans les bureaux, et elles ajoutent aux soucis des gestionnaires des milieux de travail de moins bonne qualité.

Au cours de nos entrevues, les gestionnaires insistaient sur la qualité du milieu de travail. Ils pensent que le milieu de travail a une influence prépondérante sur l'ambiance du service, parce que le personnel perçoit le niveau de la qualité comme une mesure de l'importance que lui accorde le ministère. Le milieu de travail agit aussi comme une sorte de paratonnerre qui attire l'insatisfaction des employés à l'égard d'autres aspects du service. On peut, sans problème, se plaindre de certaines choses; pour d'autres, c'est beaucoup plus difficile. Ainsi le travail fastidieux, les décisions de gestion impopulaires, une lourde charge de travail et presque toute autre forme d'insatisfaction du personnel peut se manifester sous forme de plaintes à l'endroit du milieu de travail. Pourtant, il se peut que vous n'ayez peu ou pas de contrôle sur les conditions de travail, en particulier si elles entraînent des coûts. La propreté, la sécurité, le stationnement, la cafétéria et la climatisation ne sont que quelques-uns des aspects dont vous devez vous préoccuper.

46.1 Les bureaux publics

Dans certains services, la clientèle traite avec votre personnel sur vos lieux de travail. L'apparence et la condition du secteur ouvert au public de votre service doit nécessairement, du moins dans une certaine mesure, influer sur la relation de votre personnel avec la clientèle. Si les lieux de travail sont trop luxueux, la clientèle peut y voir un gaspillage des fonds publics. Si par contre ces lieux sont de piètre qualité, la clientèle peut y voir un indicateur de la pauvre opinion qu'on se fait d'elle. Vous connaissez votre clientèle mieux que toute autre personne et pouvez décrire les installations physiques qui favorisent une relation positive.

46.2 L'espace personnel

La plupart d'entre nous avons besoin d'un espace personnel — une place pour mettre nos effets personnels, pour afficher une caricature ou une photographie. Qu'il s'agisse d'un casier pour l'inspecteur de douanes ou d'un bureau avec écran de division pour la bibliothécaire, tous les employés ont besoin d'un espace à eux. Fait étonnant, la plupart des gestionnaires des opérations avec lesquels nous nous sommes entretenus n'accordaient pas beaucoup d'importance à ce besoin pour eux-mêmes. Pourtant, ils savent à quel point l'espace est important aux employés. Peut-être les gestionnaires voient-ils le lieu de travail dans son ensemble comme leur propre espace.

46.3 Les choses à faire

Que cela vous plaise ou non, vous passerez sans doute une bonne partie de votre temps à tenter de convaincre :

- votre administration centrale qu'il vous faut de meilleures installations ou des fonds pour les améliorer;
- le ministère des Travaux publics de corriger les manques à la sécurité;
- le propriétaire de l'immeuble de faire des améliorations;
- l'entreprise de nettoyage de vraiment nettoyer;
- le concessionnaire de la cafétéria d'améliorer la nourriture ou de baisser ses prix;
- la société municipale de transport en commun d'augmenter ses services;
- toute autre personne de contribuer à rendre les lieux plus agréables.

Il est inutile, cependant, d'essayer de convaincre les personnes extérieures à votre service de faire quelque chose pour votre lieu de travail si les habitudes des employés en matière de sécurité et d'entretien ne sont pas à la hauteur de la situation. Les taches de café, les murs endommagés par le ruban adhésif, les prises de courant surchargées, les obstructions, etc. indiquent une gestion négligée. Les leaders établissent et appliquent des règlements en matière de

sécurité et d'entretien, non pas par mesquinerie, mais parce que ces règlements en valent la peine.

46.4 Résumé — Le milieu de travail

Vous n'êtes pas le seul à faire des efforts pour améliorer votre lieu de travail. Les gestionnaires des opérations dans tous les secteurs de l'économie font exactement la même chose, du moins s'ils sont de véritables leaders. Vous mettez beaucoup d'efforts, personnels et visibles, pour assurer la sécurité et l'entretien du milieu de travail et vous vous rendez compte que les employés y voient une mesure de l'intérêt que vous leur portez. En outre, vous ne voulez pas travailler dans un endroit malpropre ou vous retrouver à l'hôpital pour vous être cassé la jambe en glissant sur des aliments répandus sur le plancher.

47. Récapitulation intérimaire

Il est temps de s'arrêter quelques instants et de rétablir le contexte de votre milieu. Nous allons brièvement revoir les composantes étudiées jusqu'ici et voir ce qui reste à considérer.

Nous avons examiné la capacité du leader d'avoir un regard élargi du milieu, et nous avons employé le terme "vision". Ensuite, nous avons étudié la première composante, la collectivité, parce que c'est d'elle que provient le besoin pour votre programme. Puis, nous avons étudié une partie de la collectivité, c'est-à-dire votre clientèle. Nous avons ensuite parlé du programme et vu comment l'optique du leader est plus large que celle de l'administrateur. Nous avons terminé en examinant cette composante si frustrante mais combien importante, le lieu de travail — la composante qui semble demander que vous y consacriez plus de temps qu'elle ne le devrait. Dans tout cet exposé, nous avons essayé d'adopter le point de vue du leader et de décrire certaines activités de leadership pertinentes. Nous allons maintenant continuer avec un examen du système de travail, du personnel, des entrepreneurs et concessionnaires,

du système de gestion et de l'administration centrale.

En passant, si vous cherchez un ordre de priorité parmi les composantes, dans la mesure où cela concerne le leadership, il faut dire qu'il n'en existe pas. Au cours de la journée, chacune de ces composantes pourrait être votre préoccupation primordiale — et celle-ci change continuellement. Cela peut sembler fort peu scientifique, mais c'est la vie.

48.0 Le système de travail

Le travail nécessaire à la mise en oeuvre de votre programme et à l'administration de votre service est réparti parmi les unités et les individus pour les raisons suivantes :

- le volume;
- la complexité des tâches;
- les compétences requises ou disponibles;
- la nécessité d'appliquer des techniques de travail à la chaîne pour augmenter l'efficience.

Cette division du travail s'appuie sur des méthodes, du matériel, la classification des emplois et les systèmes de contrôle, de façon à normaliser le processus, le produit et le coût. C'est à vous d'assurer que tous les éléments se combinent et fonctionnent de façon harmonieuse.

48.1 Deux extrêmes

Nous avons constaté un conflit fondamental dans le travail du gestionnaire des opérations, parce que les systèmes de travail complets et détaillés, bien qu'ils facilitent la normalisation, ont tendance à limiter la flexibilité et à inhiber l'initiative. Cela veut dire que même s'il existe une meilleure façon de faire le travail, personne ne la trouvera ou n'osera la proposer. Cela peut signifier aussi que toute situation qui n'est pas prévue par le système pourrait entraîner la panique ou, dans certains cas, être complètement ignorée. A l'autre extrême, évidemment, les systèmes de travail individuel peuvent entraîner le chaos. Votre service a besoin à la fois d'un système de travail

unique et de la flexibilité permettant l'adaptation aux changements. Votre rôle de leader est de maintenir l'équilibre approprié dans votre service.

48.2 La résistance

En règle générale, les gens résistent aux changements, et le personnel d'un service préférera souvent garder un système de travail détraqué plutôt que de le changer. Le personnel pense souvent qu'un danger qu'on connaît vaut mieux qu'un danger qu'on ne connaît pas. Votre personnel a eu connaissance de suffisamment "d'améliorations" désastreuses aux systèmes de travail pour le rendre réfractaire aux changements, en particulier tout changement qui touche leurs relations avec la clientèle. Pourtant le changement est inévitable, et les désastres, souvent exagérés.

48.3 Mettre le système à l'essai

Nos gestionnaires des opérations savent que la tenue à jour du système de travail dépend des utilisateurs et de leur superviseur. Toutefois la familiarité des employés avec le système peut les empêcher de considérer d'un oeil critique la façon dont le travail est réparti et effectué. Comme tout le monde, les employés ont souvent de la difficulté à sortir des sentiers battus. Il n'y a rien de mal à cela, c'est tout à fait naturel. On doit apprendre à être flexible, cela n'arrive pas tout seul. Votre travail est d'encourager une attitude critique qui entraîne des innovations pratiques. Vous voudrez peut-être encourager les employés et les superviseurs à se poser certaines questions, notamment les suivantes :

- Pourquoi est-ce que j'effectue ce travail en particulier ?
- Pourquoi est-ce que je le fais de cette façon ?
- Ce que je fais a-t-il un sens ?
- Y a-t-il une meilleure façon de l'effectuer ?
- Cette façon est-elle meilleure pour
  —moi ?
  —la clientèle ?
  —le service ?

- Y a-t-il quelque chose qui fonctionne toujours mal ? Pourquoi ? Que devrions-nous faire à ce sujet ?

48.4 Où commencer ?

Vous devez vraiment commencer par vous-même, en vous posant des questions sur votre propre travail, en particulier sur ces tâches qui vous tiennent à l'écart du service et dans votre bureau. Si vous ne pouvez pas faire quelque chose au sujet de votre propre système de travail, inutile de déranger celui des autres. Vous devez être en mesure de manifester clairement une volonté de changement si vous voulez que les autres vous prennent au sérieux. Une fois cette volonté manifestée, vous pouvez intervenir dans le service et poser des questions directes aux chefs, aux superviseurs et aux employés.

Mais avant de commencer, les quatre facteurs suivants valent la peine d'être considérés :

- Certains changements nécessitent la participation et l'approbation de l'administration centrale. Ne promettez pas de mettre en oeuvre ce qui ne relève pas de votre autorité.
- Vous devrez trouver un moyen pour permettre aux employés de présenter leurs idées sans crainte d'être mis dans une position gênante ou embarrassante.
- Vous avez intérêt à reconnaître publiquement l'intérêt manifesté et les efforts déployés par les employés.
- Il vous faudra du temps et des efforts pour modifier l'attitude des employés à l'égard du changement, et votre engagement personnel est essentiel. Etes-vous prêt à y consacrer le temps nécessaire ?

48.5 Résumé — Le système de travail

Nous avons tous des habitudes et nous sommes capables de tolérer une détérioration graduelle de nos systèmes de travail, souvent jusqu'au point où ils deviennent presque sans rapport avec le travail à effectuer.

Cette résistance naturelle aux changements peut être surmontée dans votre service, mais seulement si vous pouvez montrer à vos employés que vous êtes capable de changer votre propre système de travail. La flexibilité peut devenir une habitude — une habitude de leadership.

49. Les systèmes administratifs

Les systèmes administratifs font partie, de par leur nature, des frais généraux de la mise en oeuvre des programmes, des frais généraux fort coûteux puisqu'ils se composent surtout de salaires et d'années-personnes. Il vous incombe de faire en sorte que les systèmes administratifs soient un outil et non un fardeau pour votre service. Facile à dire, mais moins facile à accomplir, surtout parce que les systèmes de personnel, de contrôle des programmes, de finances et autres tendent à se multiplier dans les organismes décentralisés (filiales ou succursales).

Au cours des entrevues réalisées, nous avons entendu des commentaires sur la relation directe qui existe entre le nombre de rapports requis et le nombre de spécialistes fonctionnels à l'administration centrale. Toutefois, les gens dans votre service sont tout aussi susceptibles d'inventer des petits systèmes pour contrôler telle ou telle activité — souvent pour tenter de remplacer la supervision directe. Être un leader dans le développement de systèmes administratifs n'a aucun sens; le leadership concerne les personnes, les systèmes administratifs relèvent de la tuyauterie.

49.1 Des systèmes fiables

Tout système administratif dépend de la qualité d'information qui lui est fournie par vous-même, votre personnel et parfois votre clientèle. À moins d'être perçu comme important, utile *et* inoffensif, un système administratif risque de ne pas être fiable. Et sans cette qualité, tout système est un fardeau administratif plutôt qu'un apport à votre service.

49.2 L'importance des systèmes

Considérons d'abord deux exemples de ce que nous entendons par importance.

- On demande au personnel de remettre leurs rapports mensuels d'activités et d'emploi du temps deux jours avant la fin du mois parce que le commis à l'administration part en congé. Si les employés peuvent truquer leur rapport pour faciliter les choses, ce rapport ne doit pas être très important et on ne pourra sans doute pas s'y fier à l'avenir.
- Les employés remplissent un rapport de production quotidien, mais ne reçoivent jamais de commentaires à ce sujet, positifs ou négatifs. On ne leur a de plus jamais dit à quoi servent les renseignements. Il est presque certain qu'on ne peut pas se fier à ce système, sauf si les superviseurs passent beaucoup de temps à l'imposer. Et même dans ce cas, on ne peut être sûr de sa qualité.

Un système administratif a de l'importance pour les employés :

- lorsqu'ils savent à quoi il sert; et
- que vous et vos superviseurs démontrez par vos actions qu'il est important.

49.3 Des systèmes utiles

Les exemples suivants permettront de définir des systèmes utiles.

- Le système de contrôle des dépenses d'un service a été informatisé. Près d'un an après, le gestionnaire a demandé au commis à l'administration un renseignement sur une commande d'achat. Plutôt que de vérifier la transaction au terminal, le commis a sorti un livre d'un tiroir pour y retrouver la transaction. On n'avait pas pris soin de promouvoir le système informatique, et le commis était resté fidèle à la technique éprouvée de comptabilité en partie double. Le système informatique n'était pas considéré comme utile et il était probablement inutile de s'y fier.
- La gestionnaire d'un grand service voit à faire préparer un résumé des rapports de production pour toutes les unités responsables de la mise en oeuvre d'un

programme. Les totaux sont affichés à chaque mois à la cafétéria, avec les chiffres de l'année précédente aux fins de comparaison. Les rapports de production quotidiens devraient être généralement exacts, parce que l'information est utile aux employés.

- Chaque année, les employés d'un service de recherche reçoivent un résumé d'une page du budget y compris le nombre d'années-personnes, les sommes prévues et les principaux projets pour l'année qui vient. Le résumé donne aussi un résumé du bilan de l'année précédente. Le système financier rencontre peu de problèmes, parce qu'il est perçu comme étant utile.
- L'analyse mensuelle des écarts arrive habituellement au service un ou deux mois après que les rapports ont été soumis à l'administration centrale. Le gestionnaire utilise un mini-ordinateur pour produire lui-même une analyse dans les deux jours qui suivent la fin du mois. Des mesures correctives sont prises dans la semaine qui suit. Quel système est utile ?

Un système administratif est utile lorsqu'il remplit les conditions suivantes :

- il prévoit l'exécution des tâches en temps opportun;
- il fournit du feed-back aux sources d'information;
- il pousse les gens à agir;
- il favorise l'unité du service.

49.4 Des systèmes non menaçants

Lorsque des systèmes administratifs sont utilisés pour surveiller le personnel et attribuer la responsabilité des erreurs, le personnel a la réaction plutôt naturelle de manipuler le système afin d'éliminer la menace qu'il comporte. Nous avons déjà vu à la section 14.9 comment un système d'évaluation des employés peut être manipulé de façon à éviter toute conséquence désagréable. Vous pouvez éliminer l'aspect menaçant des systèmes administratifs en considérant les résultats négatifs comme étant simplement des symptômes. Les leaders

adoptent un mode de résolution des problèmes qui met l'accent sur le caractère collectif du problème.

49.5 Résumé — Les systèmes administratifs

Vous avez un besoin très réel de systèmes administratifs qui fournissent l'information nécessaire à vos décisions de gestion. Le leadership qui s'applique à cette composante de votre milieu signifie que vous devez faire en sorte que les systèmes administratifs aient une influence positive sur la source de l'information, c'est-à-dire votre personnel. Dans les paragraphes suivants, nous allons voir comment les leaders aident leur administration centrale à mettre au point des systèmes administratifs et autres qui sont utiles à leurs activités.

50.0 L'administration centrale

Vous avez de la chance si vous travaillez dans un ministère où les gens passent des services à l'administration centrale et le contraire. Vous êtes particulièrement chanceux si vous avez été affecté à l'administration centrale. Pourquoi ? Parce que nos gestionnaires des opérations sont convaincus qu'une expérience commune entraîne une bonne entente. Et celle-ci est essentielle à une relation productive. Si vous avez travaillé à l'administration centrale, vous savez qu'on y subit des pressions différentes des vôtres et que les besoins ne sont pas les mêmes. Et si les personnes en poste à l'administration centrale ont travaillé aussi à la mise en oeuvre des programmes, ils connaissent ce à quoi vous faites face.

50.1 Le leadership de l'administration centrale ?

Il peut sembler curieux de dire que vous devriez fournir une mesure de leadership à votre propre administration centrale. Il serait peut-être mieux de dire que vous participez au leadership que fournit votre administration centrale. Les gestionnaires avec lesquels nous nous sommes entretenus participent au leadership national ou régional de différentes façons, notamment les suivantes :

- en offrant leur service comme terrain d'essai pour tout changement de poli-

tique, de système de travail ou de système administratif avant une mise en vigueur généralisée. Les gestionnaires font très attention lorsqu'ils mettent à l'essai des changements avec lesquels leur personnel ou eux-mêmes ne sont pas d'accord. La mise à l'essai de changements impopulaires est effectuée méticuleusement afin d'éviter qu'un préjugé personnel fausse le résultat. De cette façon, on protège la crédibilité du service et les changements sont constructifs;

- en offrant leurs employés les plus qualifiés pour participer aux équipes de projets dirigées par l'administration centrale;
- en encourageant la mutation du personnel du service à l'administration centrale, ainsi que son retour;
- en informant l'administration centrale des améliorations possibles aux programmes, politiques ou systèmes en vigueur, et en étayant ces suggestions par l'exposition en détail des avantages de la mise en oeuvre de ces améliorations;
- en respectant l'esprit autant que la lettre des politiques et systèmes;
- en demeurant en rapport avec les personnes clés à l'administration centrale pour effectuer ces tâches.

50.2 Un dernier mot sur l'administration centrale

Les services ont tendance à devenir de petits ministères indépendants en s'isolant de l'administration centrale et des autres services — tendance tout à fait destructive et qui devrait être soigneusement évitée.

Une des principales raisons pour la mise en oeuvre de programmes par le gouvernement fédéral est le besoin de servir la clientèle partout au Canada selon les mêmes standards. Les leaders sont très conscients du fait que les normes nationales ne peuvent être maintenues que grâce à la collaboration entre l'administration centrale et tous les gestionnaires des services.

51.0 Le personnel, les entrepreneurs et les concessionnaires

Toutes les activités de leadership que nous avons étudiées jusqu'à maintenant ont un effet indirect, mais essentiel, sur le personnel, les entrepreneurs et les concessionnaires. Cela est dû au fait que tout changement apporté à une composante dans votre milieu modifie toutes les autres composantes — même si ce n'est que d'une façon presqu'indiscernable.

Les paragraphes suivants portent sur le leadership à l'égard d'une composante clé de votre service — le personnel. S'il y a des employés de concessionnaires ou d'entrepreneurs dans votre milieu de travail, vous devrez adapter le contenu en fonction de ces employés qui ne relèvent pas directement de votre autorité. Dans les services tels que les aéroports, où ces employés peuvent être plus nombreux que les membres de votre personnel, vous devriez les considérer comme composante distincte du milieu et élaborer un modèle qui leur convient.

51.1 Le contexte

Notre exposé sur le leadership envers le personnel se base sur une organisation à quatre niveaux : le gestionnaire, les chefs, les superviseurs et, bien entendu, les exécutants. Bien que votre capacité d'influer directement sur le personnel exécutant soit restreinte par cette structure à plusieurs paliers, il ne semble pas y avoir une autre façon de faire dans les organismes vastes et complexes. Pourtant, votre succès en tant que leader dépend justement de l'influence que vous pouvez exercer sur le personnel, directement et par l'entremise des deux niveaux de gestion et de supervision — un véritable défi pour n'importe quel gestionnaire, mais encore plus lorsque les employés sont dispersés géographiquement.

51.2 L'importance relative du personnel

D'après nos entrevues, il est évident que les leaders croient que leurs chefs, leurs superviseurs et tous les employés assurant les services de soutien ainsi qu'eux-mêmes ont

comme fonction principale d'aider les exécutants à mettre en oeuvre le programme. Encore selon les gestionnaires interviewés, dans l'optique d'un leader, il n'y a aucune relation entre l'importance des employés et leur classification ou fonctions. A tout moment, tout employé peut être la personne la plus importante dans le service. Une réceptionniste au centre d'emploi du Canada qui traite avec un client furieux, un graisseur sur un brise-glace de la Garde côtière qui vérifie l'arbre de transmission ou le commis au courrier qui achemine la correspondance dans une direction de Statistique Canada peuvent être essentiels à leur service à un moment donné, certainement aussi important que les employés qui ont une classification et un salaire plus élevés. Par conséquent, vos activités de leadership sont dictées par les besoins plutôt que par le rang.

51.3 Le personnel devrait. . .

Comme dans le cas de la plupart des composantes de leur milieu, les leaders ont une image mentale de ce qu'ils aimeraient voir chez leurs employés. Puisque vous vous préoccupez de leurs attitudes et de leur culture, les critères sont en général assez vagues. Il est impossible de quantifier la plupart de ces critères et de les traiter sur ordinateur. Mais les critères sont importants, parce qu'ils fournissent un point de départ pour vos activités de leadership. En d'autres mots, ils vous permettent de savoir ce que vous tentez d'accomplir.

Les leaders souhaiteraient que leurs employés utilisent pour se décrire des formules du genre suivant :

- Nous traitons nos clients en gens importants par respect pour nos services et pour nous-mêmes.
- Nous nous aidons mutuellement, parce que nous nous sentons responsables les uns des autres — même lorsqu'il existe des sentiments d'antipathie.
- Nous ne dénigrons pas le service, parce que nous avons un sentiment d'apparte-

nance. Cela ne nous empêche pas pour autant de le critiquer d'une façon constructive — cela aussi fait partie du sentiment d'appartenance.

- Nous nous disciplinons nous-mêmes parce que nous sommes conscients de notre valeur.
- Nous essayons de nous perfectionner non seulement pour avancer dans notre carrière, mais aussi parce que nous voulons mieux exécuter nos tâches.
- Nous n'acceptons pas facilement ce que nous croyons être de mauvaises décisions de gestion, parce que nous voulons que notre service fonctionne bien.
- Nous comprenons notre milieu et nous l'influençons de façon positive.

Il serait miraculeux qu'un employé corresponde à chaque instant à toutes ces descriptions. Personne n'est parfait. Néanmoins, un grand nombre d'employés dans les services correspondent à peu près à ce profil — profil qui décrit en fait des aspects de la culture et de l'ambiance. Et ce ne sont pas seulement les employés ambitieux qui entrent dans cette catégorie. Nombre de vos employés sont satisfaits de ce qu'ils font ou travaillent par besoin économique. Ces personnes ne sont pas particulièrement intéressées à avancer dans l'organisation; pourtant ils correspondent aux critères et constituent la base stable qui permet au service de fonctionner à long terme. Pourquoi correspondent-ils aux critères ? En raison de ce qu'ils sont et en raison aussi du leadership que leur fournissent leurs superviseurs, leurs collègues et vous, leurs gestionnaires.

51.4 Vos activités

Dans les paragraphes suivants, nous allons voir certaines des activités de leadership dont nous avons entendu parler au cours de notre recherche. Il faut être conscient, en lisant les lignes qui suivent, que les descriptions ne sont pas des formules. Vous devrez décider vous-même ce qui fonctionnerait et ce qui devrait être adapté à votre service.

51.5 Le syndicat

Nous avons constaté que les syndicats sont maintenant acceptés comme un fait accompli dans les services. Depuis que les négociations collectives ont débuté dans les années 60, et les syndicats et les gestionnaires ont graduellement mis au point des relations constructives basées sur le respect mutuel et, dans bien des cas, la nécessité. Les gestionnaires des opérations interviewés reconnaissent le double rôle des représentants syndicaux à titre de membres et de représentants du personnel. Les syndicats, quant à eux, savent que les leaders veulent ce qu'il y a de mieux pour leurs employés. Cette conscientisation de part et d'autre donne lieu à une attitude rationnelle à l'endroit des dispositions contractuelles sur lesquelles les gestionnaires ont un pouvoir discrétionnaire, et entraîne une préoccupation commune pour l'hygiène et la sécurité au travail.

Comment maintenir une relation positive avec votre syndicat local ? Voici quelques suggestions :

- Soyez aussi franc et ouvert que possible avec les représentants syndicaux afin d'établir un climat de confiance, tout comme vous le seriez avec n'importe quel employé, en espérant que les représentants syndicaux agiront de même.
- Etablir une relation informelle qui facilite et accélère la résolution des problèmes.
- Accepter les griefs comme le résultat normal du caractère humain et de l'exercice des droits, au lieu de l'envisager comme un affront personnel. Avoir trop peu de griefs peut être aussi mal qu'en avoir un trop grand nombre. Dites-vous aussi que vous n'en sortirez pas toujours gagnant.
- Porter une attention particulière à l'hygiène et la sécurité afin de ne pas avoir à toujours réagir aux plaintes et aux problèmes.
- Envisager les programmes conjoints de formation syndicaux-patronaux comme une façon positive d'établir une compréhension mutuelle.

En somme, les relations avec les syndicats ne posent pas de problème particulier aux leaders, mais elles sont une de leurs préoccupations. Il est évident que les relations syndicales-patronales dans les services ont mûri au cours des 10 à 15 dernières années, à cause du leadership des deux côtés.

51.6 L'aspect social

Nous avons été impressionnés par l'importance que vous accordez à une vie sociale active dans le service. Pourtant, vous évitez de vous mêler de trop près au parrainage et à l'organisation des événements sportifs et sociaux — du moins à titre officiel. En fait, vous donnez tout l'appui possible au club social ou au club de loisirs — en général, discrètement. Cependant, s'il n'y a pas de vie sociale dans le service ou si elle est dispersée, vous jouerez probablement un rôle actif pour l'animer.

Pourquoi une vie sociale est-elle si importante ? Suit un résumé des commentaires des gestionnaires :

- Plus les employés se connaissent, plus il y a un sentiment d'appartenance et donc plus d'appui et de coopération mutuels.
- Dans les services à haut volume de production où s'effectue un travail routinier ou même ennuyeux, la vie sociale peut être la seule satisfaction personnelle que tire le personnel du milieu de travail. En d'autres mots, les événements sociaux et sportifs peuvent constituer un ingrédient essentiel de la cohésion du service.
- Dans les services où travaillent des employés de diverses disciplines, (professionnelles, administratives, techniques et commerciales), les événements sociaux peuvent prévenir les factions qui auraient un effet destructif.

En tant que gestionnaire des opérations, vous apportez votre appui à l'organisation d'événements sociaux, autant que possible sans vous mettre trop en évidence. Vous ne voulez pas participer à titre officiel, parce que vous ne voulez pas que les événements

sociaux remplacent le travail. Vous participez à la vie sociale à titre de membre du personnel, et non en tant que gestionnaire. Évidemment, vous faites en sorte de ne pas tout voir et de ne pas tout entendre lors des activités sociales. Il est probable aussi que vous partez tôt, pour éviter l'interlocuteur qui, ayant trop bu, décide de vous parler de vos défauts. Ce n'est pas tout le monde qui vous aime !

51.7 L'aspect cérémonial

Chaque groupe aux affinités communes a, et elles sont nécessaires, ses cérémonies et ses formalités. Votre service n'échappe pas à la règle. Qu'il s'agisse de présenter une plaque commémorative pour fêter 25 ans de service, un certificat de retraite ou une prime à l'initiative, il est de votre devoir de représenter le ministère. En outre, les leaders éprouvent le besoin de faire un peu plus. Ils posent souvent les gestes suivants :

- envoyer des lettres de condoléances aux employés qui ont subi un deuil;
- se rendre aux unités de travail afin de féliciter les employés qui ont obtenu une promotion;
- marquer les autres événements personnels, qu'ils soient heureux ou tristes.

Il n'y a là aucune manipulation de la part des leaders. Ils voient ces gestes comme étant une partie importante de leur rôle dans un service — et ils les font bien. Cela démontre à quel point ils respectent leurs employés en tant qu'individu, au lieu de les voir comme de simples rouages dans une machine.

51.8 Les commentaires au personnel

Nous convenons tous de l'importance pour le personnel (y compris nous-mêmes) d'avoir des commentaires sur notre rendement et notre comportement. Que cela soit fait par le système qui fournit automatiquement des renseignements, par le superviseur qui souligne aux employés de son unité la qualité de leur travail, ou par le gestionnaire qui fait rapport au personnel sur le service entier, ces commentaires sont essentiels au maintien d'un service de qualité.

Pourtant, ces commentaires et observations prennent du temps et sont faciles à oublier. Mais les leaders ne semblent pas les oublier. Voici quelques moyens qu'ils emploient pour faire part aux employés des observations sur leur travail :

- encourager les chefs et les superviseurs à donner aux employés, individuellement et collectivement, des commentaires sur leur rendement et leur comportement;
- promouvoir les systèmes administratifs et les systèmes de travail qui fournissent automatiquement du feedback utile aux individus et aux unités;
- afficher de l'information comparative sur la productivité, la sécurité et la conduite du service sous une forme facile à comprendre. Ils utilisent souvent des graphiques et des tableaux simplifiés pour mieux faire ressortir l'information;
- offrir des séances d'information de groupe sur les questions et critères relatifs aux concours pour des promotions. Par ces séances, qui ont lieu après le travail, ils reconnaissent que bien des candidats qui ont échoué sont trop timides pour adresser leurs questions aux membres des jurys de sélection. Le personnel tire avantage d'un counselling de carrière qui prend une forme pratique. Le service, par ailleurs, bénéficie du fait que les candidats savent désormais mieux présenter leurs qualités et compétences dans les concours;
- tenir, au moins une fois par année, des séances à l'intention de tout le personnel afin de leur faire connaître l'état du service. Les séances d'information à l'intention des superviseurs sont plus fréquentes; elles sont tenues en fonction des changements et des problèmes. Les leaders voient dans ces séances une façon de renforcer l'identité et la cohésion du service;
- distribuer aux employés un résumé du budget, de l'utilisation des années-personnes et des projets futurs;

- faire personnellement des observations et des commentaires aux chefs et à tout autre employé qui relève directement d'eux. Ils doivent être des modèles positifs à suivre.

51.9 Les autres voies de communication

Outre ces moyens de retour sur le rendement, les leaders utilisent plusieurs autres voies de communication. Certaines d'entre elles peuvent convenir à votre service.

- Dans les services où le personnel est très nombreux ou dispersé, on utilise des bulletins pour assurer la cohésion du personnel. Ces bulletins sont généralement de nature à la fois sociale et officielle.
- Les leaders participent fréquemment à la formation sur les lieux du travail en tant qu'instructeur ou conférencier. Lors des séances d'orientation à l'intention des nouveaux employés, c'est souvent le gestionnaire qui informe les groupes et les individus des buts du service.
- Parce que les leaders passent une si grande partie de leur temps à circuler dans le service, ils sont toujours sensibles à l'ambiance. Comme un gestionnaire nous l'a dit, "J'exécute une bonne partie de mes tâches à la cafétéria, ainsi qu'à l'aller et au retour. Cela prend du temps, mais cela vaut la peine. Je suis toujours au courant de ce qui se passe." Il arrive cependant que vous devez délibérément ne pas voir ce qui se passe. Les employés qui arrivent en retard, qui partent tôt ou qui commettent d'autres infractions mineures devraient être portés à l'attention du superviseur responsable. Vous évitez ainsi de contourner l'autorité du supérieur immédiat, et de plus, si vous prenez les employés en train de commettre des infractions mineures, vous pourriez leur causer une peur démesurée. Le reste de la journée pourrait être complètement perdue, parce que l'employé se fait du souci. Cela ne veut pas dire que vous ne devez pas prendre des mesures lorsque vous pensez que le problème est sérieux. En dernière analyse, c'est vous le responsable.

- Quand vous circulez dans le service, une façon de communiquer est de demander aux employés de vous montrer ce qu'ils sont en train de faire. Par cette approche, vous manifestez l'intérêt que vous portez aux employés en tant qu'individus, et vous leur démontrez à quel point vous considérez leur travail comme important. Vous pouvez aussi constater s'ils savent ce qu'ils font et pourquoi ils le font. Il est évident que cette approche peut causer à l'occasion une certaine déception, quand les employés ne peuvent répondre à vos questions, mais cela vous empêchera de devenir trop content de vous-même.
- Tous nos leaders gardent, sans exception, leur porte ouverte à leurs employés. Cela ne veut pas simplement dire que la porte du bureau est ouverte aux employés; le gestionnaire peut être accessible à la cafétéria, dans les couloirs ou partout ailleurs dans le service. Les employés sont souvent trop timides pour entrer dans le bureau du gestionnaire — une autre bonne raison pour vous de passer du temps à circuler dans le service.

Les leaders observent cependant trois restrictions dans leurs contacts avec les employés :

- D'abord, certains employés accaparants prendront trop de votre temps. Il faut les éviter, au moins dans une certaine mesure. Les leaders se chargent donc, la plupart du temps, d'établir le rapport avec les employés, ce qui permet de contrôler les employés trop accaparants tout en encourageant les employés timides.
- Deuxièmement, puisqu'il peut être destructif de contourner les superviseurs, les leaders limitent généralement leurs communications aux problèmes personnels ou de carrière, aux renseignements de nature générale et aux questions relatives aux programmes. C'est à vous de juger.

- Enfin, bien que le commérage soit plus amusant que les faits, les leaders ne s'y prêtent jamais, ne serait-ce que pour écouter. Ils ne se permettent pas non plus de s'interroger à haute voix sur la prochaine action de l'administration centrale.

51.10 Conclusion — Le personnel

A titre de gestionnaire des opérations, vous passez une partie considérable de votre temps à traiter directement avec le personnel, ce qui ne produit pas des résultats immédiats et concrets. En fait, le temps consacré au personnel peut sembler un énorme gaspillage de temps parce qu'il est tellement informel et dénué de structure. Mais les bénéfices sont très réels. La cohésion de l'organisation, une culture et une ambiance positives, ainsi qu'un gestionnaire bien informé donnent lieu à un service capable de fournir un programme de haute qualité. Ce sont les résultats du leadership.

52. Le système de gestion

Vos chefs, vos superviseurs et vous-même formez le système de gestion du service. La présente section traite de la façon dont les gestionnaires des opérations assurent le leadership des systèmes de gestion et partagent leur leadership grâce à eux. Mais avant de commencer, nous allons d'abord considérer deux points pour nous assurer de bien nous comprendre.

52.1 Vous êtes le patron

En tant que gestionnaire des opérations, vous êtes responsable du service — c'est pourquoi l'un de vos titres est gestionnaire du centre de responsabilité. Vos responsabilités et vos pouvoirs sont définis dans les politiques et les documents relatifs à la délégation de pouvoir de votre ministère, ou du moins, elles devraient l'être. Généralement, votre autorité couvre les secteurs du personnel, des finances et du programme. On peut même avoir prévu

- quels sont vos interlocuteurs dans les médias et quels sont les sujets dont vous pouvez parler. Vous pouvez partager vos

pouvoirs avec vos chefs et vos superviseurs, mais vous demeurez pleinement responsable. En termes familiers, c'est vous qui payez les pots cassés.

Cela signifie en termes concrets que vous pouvez faire les choses suivantes :

- renverser toute décision prise par un chef, un superviseur ou un autre employé;
- enlever à tout employé le pouvoir d'agir;
- passer outre l'autorité de tout chef ou superviseur.

Il est probable que vous aurez à prendre l'une ou l'autre de ces mesures pendant votre mandat de gestionnaire. Mais vous ne pouvez le faire qu'après y avoir bien réfléchi, parce que, si vous le faites sans bonne raison ou si vous le faites mal, vos actions causeront des problèmes incalculables.

52.2 La culture

A chaque année, d'innombrables publications sur le leadership envahissent le marché. Nous avons constaté au cours de notre revue de la littérature que l'on compare souvent le leader japonais, qui met l'accent sur le consensus, et le leader américain qu'anime l'esprit d'entreprise. Chaque type a ses racines dans sa culture respective.

Nos leaders canadiens ne sont pas aussi individualistes que le modèle américain ni aussi collectivistes que le modèle japonais. Nous nous situons quelque part entre les deux. Il faut donc faire attention de prendre l'un ou l'autre extrême comme modèle — le personnel pourrait considérer l'un dictatorial, l'autre, faible. Et en dernière analyse, c'est le personnel qui décide qui ils sont prêts à suivre.

52.3 Les rôles de leader

Notre service modèle a trois niveaux de supervision et de gestion, mais nous n'avons pu déterminer que deux rôles de leader, c'est-à-dire les suivants :

- le superviseur, qui est responsable du rendement et de la conduite de chaque employé ainsi que de la cohésion de la plus petite unité du service;

- le gestionnaire, qui est responsable de tout le service et de son personnel, et qui assume aussi le rôle de leader pour les autres composantes du milieu.

Le second niveau de gestion, le niveau des chefs, semble être fonction de la taille et de la complexité du service. Les employés à ce niveau seraient plus justement appelés gestionnaires adjoints, parce qu'ils assument une partie du rôle de leader du gestionnaire des opérations. Comme nous l'avons vu jusqu'à maintenant, le gestionnaire des opérations a besoin d'aide. Outre la tâche exigeante de diriger le service, il a celle de voir à l'administration proprement dite.

Dans nombre de services, les chefs sont davantage des spécialistes et des administrateurs des programmes que des gestionnaires. Dans d'autres, ces personnes peuvent exercer des fonctions qui appartiennent plutôt au superviseur. Et où les gestionnaires sont faibles ou inefficaces, les chefs comblent le vide créé par un manque de leadership, ce qui est tout à fait naturel. Cela peut créer deux ou trois services quasi autonomes et aller à l'encontre de toute unité d'action.

Les gestionnaires des opérations peuvent vouloir partager leur rôle de leader avec leurs chefs et accroître celui de leurs superviseurs. Voyons comment ils s'y prennent.

52.4 Le leadership des superviseurs

Nous ne pensons pas qu'on puisse nier le fait qu'un service peut fonctionner pendant un certain temps sans gestionnaire et sans chefs. Combien de temps le service peut fonctionner avec seulement des superviseurs dépend cependant de la qualité de travail accompli par le gestionnaire et les chefs.

La publication *Leaders — Guide du superviseur* décrit les qualités et les activités nécessaires au leadership d'unc unité. Les superviseurs qui remplissent les conditions décrites dans *Leaders* ne sont pas le fruit du hasard — ils réagissent au leadership de leurs gestionnaires.

52.5 Vous êtes aussi un superviseur

En tant que gestionnaire des opérations, vous êtes aussi le superviseur de vos chefs, de votre secrétaire et de votre personnel administratif. Il s'agit là d'un type de supervision différent de celui du superviseur, mais il s'agit bien de supervision. Et pour encourager les superviseurs à assurer le leadership, vous commencez en étant vous-même un superviseur modèle. Cela revient encore une fois à votre crédibilité en tant que leader — ce n'est pas ce que vous dites mais ce que vous faites qui influence le personnel de façon positive ou négative. Et vos superviseurs seront très conscients de vos activités de supervision, ou du moins des résultats de vos efforts.

Les leaders supervisent les employés qui relèvent directement de leur autorité en :

- s'assurant qu'ils ont reçu l'orientation et la formation nécessaires et qu'ils ont été informés des normes à suivre;
- déléguant les tâches et les pouvoirs en fonction du niveau de compétence des subalternes et les aider à réussir;
- contrôlant et corrigeant leur rendement et leur conduite;
- les tenant au courant des sujets et des développements qu'ils doivent connaître;
- les écoutant attentivement;
- partageant leur vie sociale, sans exagérer.

52.6 Autres activités

Nos leaders dans le domaine des opérations ont décrit plusieurs autres activités qui permettent de rehausser l'exemple personnel qu'ils donnent aux superviseurs.

- En passant beaucoup de temps à circuler dans le service, vous assurez par l'exemple la présence des superviseurs dans leur unité. S'ils ont tendance à passer leur temps à leur bureau pour régler des détails administratifs, vous restructurez les tâches afin d'augmenter le temps de supervision de personne à personne.
- Non seulement vous fournissez une formation aux superviseurs, mais vous participez aussi à leur formation en examinant le contenu des cours et en renforçant l'apprentissage sur les lieux de travail.

Dans certains cas, nous avons constaté que vous participez à titre d'instructeur ou de conférencier aux cours de supervision.

- Vous vous occupez vous-même de doter les postes de supervision, soit en siégeant aux jurys de sélection, en approuvant les résultats ou en faisant des commentaires aux membres au sujet de la documentation. Il est rare que vous déléguiez à vos chefs la dotation des postes de supervision.
- Vous tenez des réunions régulières avec vos superviseurs non seulement pour préparer des changements et discuter des problèmes qui s'appliquent à l'ensemble du service, mais aussi afin d'encourager le leadership chez les superviseurs. Etes-vous là en train de contourner les chefs ? Pas du tout. Vous ne faites que promouvoir la cohésion et l'harmonie du service.
- Vous appuyez de façon active une application constante et cohérente des normes de conduite, en instruisant les chefs et les superviseurs dans leur travail et en administrant les mesures disciplinaires au besoin.
- Enfin, vous êtes prêt à faire pression sur les superviseurs qui n'exécutent pas leurs fonctions selon les normes du poste de superviseur.

52.7 Les chefs et le leadership

Tout comme les gestionnaires, les chefs doivent donner à leurs superviseurs le bon exemple en matière de supervision. Cependant, le rôle de leader des chefs ne devrait pas se limiter à leur secteur de travail. Ils devraient aussi partager le rôle et les activités du gestionnaire dans le reste du milieu. La proportion du leadership et les activités à exercer dépendent des compétences personnelles et de la disponibilité du gestionnaire et des chefs.

Par exemple, si le gestionnaire n'est pas bon orateur, un chef qui l'est devrait se charger de cette activité dans la communauté. Si personne n'a d'aptitude d'orateur,

il vaudrait mieux que quelqu'un apprenne à s'exprimer en public. Pour représenter le service auprès de la communauté, il faut une connaissance approfondie du milieu — ce que l'on ne retrouve pas souvent aux niveaux inférieurs aux chefs.

La présente étude a décrit plusieurs activités de leadership qui relèvent des gestionnaires des opérations. La plupart peuvent être effectuées par les chefs, non seulement dans leur propre secteur de travail mais aussi dans tout le service au nom du gestionnaire. Pour un gestionnaire des opérations, la décision de déléguer de ses responsabilités à un chef devrait se fonder sur le potentiel et les aptitudes personnelles de ce dernier. N'est-ce pas là comment les chefs apprennent à devenir leaders et gestionnaires ?

51.8 Le comité de gestion

Le comité de gestion du service se compose généralement du gestionnaire des opérations et des chefs. On peut faire appel aux responsables des finances et du personnel pour avoir des renseignements sur des questions précises dont ils s'occupent. La fréquence des rencontres peut être hebdomadaire ou mensuelle, selon les besoins, et des réunions spéciales sont tenues dès que des problèmes urgents se présentent. La plupart d'entre vous dressez un procès-verbal des réunions, parce que vous connaissez leur importance comme moyen de vérifier ce que les membres du comité ont compris et comme moyen de communiquer avec les superviseurs et les employés. Différentes personnes sont chargées d'être secrétaire de vos réunions de gestion : la secrétaire du gestionnaire, les chefs à tour de rôle, un superviseur en affectation de perfectionnement peuvent chacun exercer cette fonction. Les points à l'ordre du jour, qu'il s'agisse d'informations ou de décisions, ne portent que sur l'ensemble du service. Comme un chef l'a dit, "C'est un bon gestionnaire — il ne nous fait pas perdre de temps."

Les leaders se soucient tout particulièrement de leur rôle dans le processus décisionnaire du comité. Ils le voient surtout en termes d'écoute, de contrôle et de prise de décision. Ils écoutent les arguments et les opinions de chacun des chefs ou des conseillers, (en prenant soin de ne pas les influencer), examinent le bien fondé de ces arguments et de ces opinions au moyen de questions, décident des mesures à prendre, expliquent les raisons de leurs décisions, et portent un soin particulier à assurer la participation du comité tout entier à l'élaboration d'un plan de mise en oeuvre des décisions qui prévoit des contrôles précis.

Nous avons constaté que, dans la planification de la mise en oeuvre, les leaders mettent l'accent sur l'importance de convaincre les employés. Car le leadership ne réside pas dans la prise de décisions, mais dans leur mise en oeuvre réussie. Et cela signifie qu'il faut convaincre les exécutants.

52.9 Traiter avec chacun des chefs

La plupart de vos contacts quotidiens avec les chefs seront individuels, presque toujours en personne et dans le bureau du chef. Trois raisons sont fréquemment données pour expliquer cette façon de communiquer :

- Vous n'aimez pas particulièrement traiter avec les gens au téléphone — vous aimez avoir un contact visuel avec votre interlocuteur.
- Vous saisissez l'occasion de sortir de votre bureau et de voir comment vont les choses dans votre service.
- Vous rehaussez l'importance des chefs aux yeux de leur personnel.

52.10 Contourner l'autorité

Les leaders se réservent le droit de parler à tout employé, en tout temps, au sujet de toute question relative au programme ou à sa mise en oeuvre. Pour les questions d'administration ou de gestion, vous passez généralement par l'entremise des chefs et des superviseurs, ou vous les informez de ce que vous faites. Vous ne laissez pas le

système de gestion vous isoler du niveau des exécutants, parce qu'en dernière analyse, vous en êtes responsable.

52.11 Résumé — La gestion

En tant que gestionnaire des opérations, vous dépendez de vos chefs et superviseurs pour qu'ils vous permettent de diriger et vous aident à le faire. Cela se voit dans le temps et l'effort que vous mettez à élaborer votre système de gestion. Votre compétence de leader signifie que vous pouvez faire des changements réussis à votre milieu. Vos chefs et superviseurs doivent croire aux changements ou du moins croire en vous, et être prêts à mener leur personnel afin d'assurer le succès de ces changements. Vous ne pouvez pas tout faire vous-même.

Septième partie

Récapitulation

53.0 Récapitulation — Les gestionnaires des opérations

Après l'introduction, notre étude a présenté un profil des gestionnaires des opérations et de leur travail. Le profil a montré que ces gestionnaires se ressemblent suffisamment pour être traités comme un groupe homogène. Ils diffèrent aussi suffisamment des autres types de gestionnaires pour justifier une publication rédigée à leur intention — la présente.

53.1 Récapitulation — Le milieu

Règle générale, les publications sur le leadership mettent l'accent sur les relations verticales (entre supérieurs et subalternes) et latérales (entre pairs). Notre recherche a produit une approche plus globale ou systémique qui met l'accent sur les liens entre les composantes communes d'un milieu. Le leadership à la Fonction publique débute avec une connaissance approfondie de ces liens.

53.2 Récapitulation — Les qualités

Nous avons ensuite passer en revue les qualités fondamentales à la gestion dans un milieu complexe. L'expérience de la mise en oeuvre du même type de programme est la qualité essentielle.

53.3 Récapitulation — Le nouveau gestionnaire des opérations

L'initiation du nouveau gestionnaire à un service est une période critique et lui demande une attention spéciale. En nous fondant sur les expériences des gestionnaires

qui ont réussi, nous avons élaboré quelques lignes de conduite pour aider le nouvel arrivé à survivre à cette période.

53.4 Récapitulation — L'action

Enfin, l'étude a porté de nouveau sur le milieu et a montré comment la perspicacité du leader lui permet :

- de déterminer l'état actuel de chacune des composantes;
- de décider ce que devrait être cet état;
- de prendre les mesures appropriées afin que "ce qui devrait être" devienne "ce qui est".

54. Les facteurs clés

Les facteurs communs qui se retrouvent dans toutes les expériences décrites par les leaders sont les suivants :

- une expérience approfondie dans la mise en oeuvre des programmes qui leur permet de se mettre à la place des exécutants. Les leaders savent ce qui fonctionne et comment le mettre en oeuvre;
- une compréhension de l'utilité du service pour la clientèle et la collectivité;
- l'aptitude à penser plus loin que les processus ou les systèmes et plutôt en termes de résultats à atteindre;
- la connaissance de ce qui doit être fait pour améliorer le service et la volonté de le faire sans attendre de directives;
- des attentes claires au sujet du travail et du mode de travail de leurs chefs et superviseurs;
- une volonté de donner l'exemple de leurs propres normes de comportement et de rendement. En d'autres mots, "Faites ce que je dis *et* ce que je fais";
- une reconnaissance du fait que le service se compose de personnes qui ont des besoins sociaux importants;
- le fait de se donner comme priorité de circuler dans le service pour transmettre leurs valeurs, plutôt que de rester dans leur bureau à régler les problèmes sur papier.

55. La formation

L'aptitude à diriger un service semble être presque entièrement apprise de façon inconsciente :

- en imitant d'autres leaders ou en rejetant le comportement de ceux qui ne sont pas de véritables leaders;
- en discutant fréquemment avec leurs pairs;
- en tentant des expériences, les risques d'échecs étant considérablement diminués de par leur connaissance du milieu.

Les gestionnaires des opérations ont aussi mentionné trois activités de leadership qui pouvaient être améliorées par une formation structurée :

- préparer et prononcer des discours et des exposés oraux;
- tenir des réunions qui ne sont pas un gaspillage de temps;
- donner des interviews aux médias ou répondre à leurs questions.

56. Le désintérêt

Après quatre ou cinq ans dans un même milieu, le gestionnaire des opérations fait face au problème du désintérêt — une perte d'enthousiasme et de vitalité au travail. Un des gestionnaires a décrit cet état par les termes "devenir blasé". Plusieurs façons ont été suggérées pour éviter cet état de choses :

- des discussions avec des groupes de gestionnaires et des visites d'autres services;
- des affectations brèves à des projets spéciaux;
- des mutations;
- des congés sabbatiques, soit pour enseigner dans des institutions postsecondaires ou pour travailler dans des organismes à caractère international. Un des buts de la présente étude est de donner aux gestionnaires d'expérience l'occasion d'examiner leur situation et de se renouveler — renouvellement dont les leaders semblent fort capables par eux-mêmes sans autre forme d'aide que la lecture de ce guide.

57. Autre usage de la présente étude

Partout dans ce guide, nous vous avons fortement encouragé à adapter le contenu de l'étude à votre milieu particulier. Vous pouvez le faire avec vos pairs au cours de rencontres régulières ou avec vos chefs et superviseurs par une série d'ateliers. L'une ou l'autre façon vous aidera à faire ce que les leaders font le mieux — produire d'autres leaders.

58. Conclusion

Jusqu'à présent, nous avons utilisé une approche inductive au leadership et évité de définir le terme leader. Mais maintenant que nous avons examiné de façon générale ce qu'est le leadership, vous êtes sans doute prêt à répondre à la question qui vous brûle les lèvres : "Comment puis-je savoir si je suis un vrai leader ?" La réponse pourrait ressembler à ceci : Vous êtes un leader si grâce à vos qualités et vos actions, les gens acceptent vos idées sur la façon dont les choses devraient être. Ils changent alors leur comportement, leurs valeurs et leurs attitudes.

Bien entendu, il s'agit d'une définition s'appliquant à tout leader. Ce qui rend votre leadership unique, ce sont vos antécédents qui vous ont qualifié pour devenir leader de votre milieu.

Être à la fois un gestionnaire des opérations et un leader n'est pas chose facile dans la Fonction publique d'aujourd'hui mais, d'après vous, c'est ce qui rend le travail intéressant.

Remerciements et références

Remerciements

Si la présente étude connaît une certaine mesure de succès, cela sera dû à certaines personnes qui ont accepté de bonne grâce de contribuer de leur temps et de leurs efforts pour aider au projet. Nous voulons remercier en particulier les personnes suivantes :

- les gestionnaires des opérations interviewés à Sudbury, Ottawa, Winnipeg, Riding Mountain, Régina, Saskatoon, Prince Albert, Edmonton, Calgary, Lethbridge, Shawinigan et dans la région de Québec;
- un groupe informel de révision qui m'a aidé à surmonter mes difficultés d'écriture. Ce groupe se composait de : Joe Fitzpatrick, d'Environnement Canada, Keith Jevons, d'Emploi et Immigration Canada, Ron McJannet, d'Agriculture Canada, et Odette Wright, de la Commission de la Fonction publique;
- Francine Bisson, qui a effectué le traitement de textes et Suzanne Marchand, coordonnatrice de la production;

Références

Grâce à des recherches bibliographiques, nous avons découvert deux auteurs de travaux importants sur la gestion qui ont eu une influence particulière sur l'approche adoptée par la présente étude : Henry Mintzberg et Leonard R. Sayles. Les deux valent la peine d'être lus.

De plus, nous vous recommandons trois autres auteurs; leur texte sont de vrais petits bijoux :

1. Janet T. Spence, "Achievements American Style — The Rewards and Costs of Individualism", *American Psychologist* (décembre 1985).
2. Joanne R. Euster, "Leaders and Managers: Literature Review, Synthesis and a New Conceptual Framework", *Journal of Library Administration*, Vol. 5(1), (printemps 1984).
3. T. Cuyler Young Jr, "Corporate Identity and the Modern Institution", *Rotunda*, (hiver 1986-1987).

Stewart Malcolm
Ottawa, Ontario
Août 1987